الدكتور محمود عبد الكريم النجار

إدارة المفاوضات

كيف تصبح مفوضا ناجحا



(إدارة المفاوضات)
(كيف تصبح مفوضاً ناجحاً)

(إدارة المفاوضات)
(كيف تصبح مفوضاً ناجحاً)

تأليف
د. محمود عبد الكريم النجار

الطبعة الأولى
1928هـ- 2008م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2651 / 8 / 2007)

158

النجار، محمود

إدارة المفاوضات وكيف تصبح مفوضاً ناجحا/ محمود عبد الكريم النجار. عمان: دار كنوز المعرفة، 2007.

(   ) ص.

ر.أ: (2651 / 8 / 2007)

الواصفات: / علم النفس الفسيولوجي // إدارة الأفراد/ الشخصية// إدارة المفاوضات/

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

ISBN 978-9957-463-61-8 (ردمك)





عمان – شارع الملك حسين – مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4655877 6 962+ موبايل 5525494 79 962+

ص.ب. 712577 عمان 11171

E-mail: dar_konoz@yahoo.com

المحتويات

مقدمة

أصبح معلوماً لدى الجميع بأننا نعيش في عصر لا يحتاج إلى عصبية ولا إلى عنف، بل عصر- يحتاج إلى دراسة وتفاوض واجتماع وتروي يساعد على إحداث الكثير من التغيرات في شتى ميادين الحياة المختلفة: الاجتماعية، التربوية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية... وغيرها. نحو تفاهم الشخص مع الآخرين، وفي كيفية تعلم مهارات تفاوضية، وفي تعلم سلوكيات ناجحة، كل هذا بعيداً عن الصراع أو عن الأزمات.

وقد اقتضت طبيعة هذا الكتاب أن يقسم إلى عشرة فصول على النحو التالي:-

الفصل الأول: التفاوض

الفصل الثاني: مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع

الفصل الثالث:سلوكيات المفاوض الفعال

الفصل الرابع: الصراع والتحالف في المفاوضات

الفصل الخامس: التفاوض بين الزوجين

الفصل السادس: المدرب الناجح- الإعداد للتدريب

الفصل السابع: التخطيط الناجح يساعد على تنظيم وإدارة الاجتماعات

الفصل الثامن: البروتوكول الدبلوماسي والاجتماعي

الفصل التاسع: الأزمات وعلاقتها بالمفاوضات، أزماتنا كيف نديرها.

الفصل العاشر: عناصر إستراتيجية عربية لتفعيل دور الإعلام في بناء واقع عربي جديد.

المؤلف

الفصل الأول

التفـــــاوض

ما هو التفاوض

التفاوض هو عملية نحاول مـن خلالهـا الوصـول إلى أسـس وشروط تتعلـق بمـا نريـده مـن الطرف الآخر، وما يريده منا.

أو هو أسلوب من أساليب حل النزاعات بين الأطـراف، والوصـول عـلى حلـول، و تكييفـات مقبولة.وهو نظام من أنظمة التبادل والتوفيق.

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:-

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنـا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهميـة التـي يسـتمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي مـا يتعلـق بالقضـية التفاوضـية التـي يـتم التفـاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد ان علم التفاوض يسـتمد حتميتـه من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصـول إلى حـل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة مـن السـلطة والقـوة والنفـوذ، لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السـلطة أو النفـوذ أو القـوة الكاملـة لإمـلاء إرادتـه وفرضـها إجبارياً على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التـي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحـل حـل القضـية محـل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل . فالتفـاوض كـأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل .

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطـاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته .لذا يعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار و إن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا و التأكـد مـن القـدرات و القـوى التوازنيـة التـي تملكها الأطراف المتفاوضة . وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمـور و الأبعـاد تسـتخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة و الدليل بالـدليل ومـن ثـم يمكـن الوصـول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف .

مفهوم التفاوض:-

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضـايا يـتم مـن خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهـات النظـر واسـتخدام كافـة أسـاليب الإقنـاع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معـين او الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطـراف العمليـة التفاوضـية تجـاه أنفسـهم أو تجاه الغير.

عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً:- الموقف التفاوضي:-

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حـركي يقـوم عـلى الحركـة والفعـل وردود الفعـل إيجابـاً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقـف مـرن يتطلـب قـدرات هائلـة للتكيـف السريـع والمسـتمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفـاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب التطرق إليها وهي:-

1. التـرابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي ان يصبح للموقف التفاوضي(كـل) عـام مـترابط وإن كـان يسـهل الوصـول إلى عنـاصره وجزئياته.

2. التركيب:

حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسـهل تناولهـا في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييـزه دون أي غمـوض أو لبس أو دون فقد لآي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. الاتساع المكاني و الزماني :

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشـمله القضـية عند التفاوض عليها.

5. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف(الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة، وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً: أطراف التفاوض.

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي نشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً:- القضية التفاوضية:-

لابد أن يدور حول(قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية.......الخ ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف

التفاوضي، وكذلك غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى على تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى هدف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:-

1. القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
2. الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
3. تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

شروط التفاوض:-

أولاً: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تمنحه للفرد في التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانياً: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- **من نحن؟**
- **من خصمنا؟**
- **ماذا نريد؟**
- **كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟**
- **هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟**
- **أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟**
- **وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟**
- **ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟**

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:-

1. **الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.**

2. تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
3. تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
4. المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
5. توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية .

رابعاً: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها او منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

خامساً: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسين هما:-

1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.

2. أن تكون المصالح متوازنة بين إطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطـراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بـالمعنى السـليم بـل سـيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر عـلى تقبلـه واحترامـه والعمـل بـه او بمـا سـيتم التوصـل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها، وهذه الخطوات تمثـل سلسلة تراكمية منطقية تتم كـل منهـا بهـدف تقـديم نتـائج محـددة تسـتخدم في إعـداد وتنفيـذ الخطوة التالية، وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلـة السـابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسـابه خـلال المرحلـة الحاليـة ذاتهـا قبـل الانتقـال إلى المرحلـة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصـبح العمليـة التفاوضـية موجهـة بشـك جهـد تفـاوضي تشـغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة هي التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطـوات العمليـة التفاوضـية حيـث يتعـين معرفـة وتحديـد وتشـخيص القضـية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديـد الموقـف التفـاوضي بدقـة لكـل طـرف مـن أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية، ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

1. تغيير اتجاهات واراء الطرف الآخر.
2. كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
3. دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
4. الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل.وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين

الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للمفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجية التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة او لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولوياتها تناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلة من جلسات التفاوض.

2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

3- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل:

أ - الوقت.

ب - التكلفة.

ج - الجهد .

د - عدم الوصول إلى نتيجة .

ه - الضغط الإعلامي.

و - الضغط النفسي .

ز - تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

ح - استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولاً:إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف على تعميق وزيادة هذا التعاون واستثماره لمصلحة كافة الأطراف وإستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً

مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

أ- التكامل الخلفي.

ب- التكامل الأمامي.

ت- التكامل الأفقي.

2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

1- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

2- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

أ- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

ب- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

ت- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

ث- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده على مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقاً للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل كمنهما. وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:

1- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة.

2- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانياً: إستراتيجيات منهج الصراع:-

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء،بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية(الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1- استنزاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

أ- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

ب- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

ت- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

ث- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

ج- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

أ- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل

والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

ب- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

ت- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية....الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء الفنيين الذين ستتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

3- استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت(التفتيت):

وهي من أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل من شانه ان يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة(الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، عن طريق:

1) القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على ان يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
2) القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض ومن أولها إلى آخرها .
3) الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه ان يقبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له او أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر(الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات، والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة بصرف نظره عن الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي(الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، أمال، وأحلام وتطلعات وهي جميعاً تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهذا عليه أن يختار بين بديلين هما:

1. صرف النظر عن هذه الطموحات والهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتبـاره الهـدف النهائي له.
2. البحث عن وسائل أخرى جديـدة غـير مرئيـة أو ملحوظـة حاليـاً تمكنـه مـن تحقيـق هـذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض:-

1. سياسة الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدي.
2. سياسة التعميق التفاوضية(التأكيد)/ سياسة التعتيم التفاوضية(التشكيك).
3. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
4. سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.
5. سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.
6. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
7. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة/ سياسة المراوغة والالتفات.
8. سياسة التطوير التفاوضية/ سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتـى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منـه صـالحاً للقيـام بعمليـة التفـاوض التـي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا ان كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عمليه التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض:-

وتتلخص في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائماً للتفاوض، وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من ان تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
12. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

13. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
14. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
15. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح إلى التفاوض.
16. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش، والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
17. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
18. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
19. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
20. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
21. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
22. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

الفصل الثاني

مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع

مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع

تمهيد:

يعتبر(التفاوض) من الأمور التي نمارسها باستمرار. لذا فإتقان هذا الفن، أمراً مهماً جداً خاصة في مجال الإدارة بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد في محيط المجتمع والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث وحرية الإداريين أن يختاروا لأنفسهم الأسلوب الأمثل لما تعكسه شخصياتهم من قدوة حسنة.

ومن خلال هذا الفصل سنرى كيف يمكننا تطوير مهاراتنا بهذا الفن ذلك من خلال الإطلاع على التطور التاريخي له ودور هذه المهارة في إيجاد حلول لمواجهة مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة والحوار البناء الإيجابي كإحدى بدائل الحلول الناجحة والموضوعة على سلم الأولويات في الاختيار الأول المنافس لعديد من البدائل الأخرى، ومن ثم ستضع أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات العملية والمنطقية التي من خلالها نسير المؤسسة وصولاً إلى أهدافها المنشودة، وبما أن التفاوض عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية وهي كمهارة يحتاج إليها عادة المدير وغالباً ما يلجأ إليها لتسيير الأمور العالقة، وفي سبيل تحقيق أفضل النتائج وصولاً إلى أجواء الأداء، وسيتخلل الفصل عرض أمثلة لمواقف بين أطراف تحتاج فيها الأطراف للتفاوض لتفادي المشكلة القائمة وتجاوز نتائجها الحالية وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً.

ومن ثم سنتعرض إلى الحوار الذي نراه مناسباً لحل المشكلة ونحلله وسنورد الدلالات المناسبة من موروثاتنا الحضارية والدينية، بوصفها زاخرة بالعديد من المواقف الحوارية والتفاوضية الناجحة وكل ذلك مغلف بالطابع الإداري الحديث الميسر القابل للتداول والاستخدام حسب متطلبات المنظومة الإدارية الآخذة في التطوير المستمر في التحديث على جميع المستويات بوصف مهارة الحوار الإيجابي وفنون التفاوض من العلوم الأساسية التي تقاس بها نجاح المؤسسة الحديثة التي اتخذت من القيم العليا رسالتها وأهدافها على المدى القريب والبعيد.

نشأة وتطور مهارة التفاوض:

قبل أن تتبع النشأة التاريخية لمهارة التفاوض وتوضيح أهمية هذه المهارة في حياة الأمم والشعوب نجيب على تساؤل ما هو التفاوض...؟

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفيد بمصالح الطرفين.

وهي عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة.

وقد تطور نشأة هذا العلم بناءاً على امتداده عبر زاويتين أساسيتين الأولى زاوية ضرورية والثانية الزاوية الحتمية.

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة في المنظمة المجتمعية المختلفة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة بما فيها الجماعات في المؤسسة المدرسية أو على مستوى الأمم والشعوب فأخذت النشأة الضرورية، تتناسب طردياً من العلاقة التفاوضية المستمرة القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي لم يتم التفاوض بِشأنها. أما الزاوية الأخرى نجد أن علم

التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضاري الوحيد الممكن استخدامها لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين أمم وشعوب العالم بشأن المشاكل والخلافات المتنازع عليها.

ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثير، فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى:" ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"، ويقول تعالى:" لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح معاً لآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول:" الناس صنفان: أخ لك في الدين أو نظير لكفي الخلق" وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس" نحن" و"هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر".

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا. والتعدد والتنوع في أوجه النشاط البشري واتصال البشر بعضهم ببعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية والانترنت، وبهذا تصبح المعرفة نشاطاً جماعياً أو قاسماً مشتركاً بين الجمع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن

المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفي الهائل والأخذ به في عمليات التحاور والتفاوض، لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذي كان قرن الأيديولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرين الذي كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكري وغلبة نكهة المحور العسكري على استخدام مهارة التفاوض وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء وفرض شروط المنتصر على المهزوم من خلال الاتفاقيات. العسكرية المشهورة بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة.

وأطل علينا القرن الحادي والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج واندماج مختلفة الأعراق في المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار الصناعية وقبله الانترنت فهي واقعاً جديداً علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته و نستثمر إيجابياته وأن لغة التفاوض هي سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح في معايشة الآخر ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنساني مدة تعدد الثقافات والأديان والألوان وأنماط الحياة وإثبات صدق انتمائنا وقوة عقيدتنا ورسوخ حضارتنا في مواجهة التيار الجارف القادم.

من المهم جداً نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الإيجابي واستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا وبدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضاً والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم الإسلامي بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً فهذا يوفر للمسلمين والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً حوارياً لكي يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابي سمة أصيلة في حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه المهارة بقواعدها

الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافية إلى النسق الأخلاقي لعالم رائع يسوده السلام وتظلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

التفاوض ومواجهة مشاكل العمل:-

أهم المبادئ التي تشمل حوار المدير الناجح مع موظفيه في أي مؤسسة كما يلي:

1. لا تكن أنت البادئ بالحوار.
2. كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
3. حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه .
4. تبني إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
5. اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه,
6. احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
7. لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري.
8. كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
9. ألجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
10. أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة.والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز لإستراتيجية التفاوض واتخاذ

القرارات الناجحة، كما جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين:

1. المفاوض الذي يحاول الحصول على الفعل الكامل.
2. المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
3. المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
4. المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
5. المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لإحداث التوازنات المطلوبة وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة:

1. إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة الكاملة.
2. إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة
3. إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل:

1. المسار الكلاسيكي: كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.
2. المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى،وهناك

عدة أسس يجب إتباعها لنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه:

أ- فصل الأشخاص عن المشكلة يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

ب- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير.

ت- فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلى إنصاف حلول مؤقتة وسرعان ما تؤدي إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.

ث- إيجاد احتمالات بدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق .

ج- اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون مدة القوانين ورأي أهل الخبرة أو غيره والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض.

مراحل التفاوض الإداري الناجح:

إن الهدف الحقيقي من اتخاذ مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية والتربوية في المؤسسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء علمية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليها نتائج سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً عن حلها لذا على الرئيس أن يتجلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:

1. لا تفاوض وأنت غاضب..وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.
2. واجه فوراً... فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكف للمرؤوس أو زيادة إيجاد حل مناسب للمشكلة.
3. واجه في خصوصية.لا تعنف أو توبخ الموظفين في وجود الآخرين إنه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين.
4. كن محدداً..حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها..وبدلاً من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.
5. دعم نفسك بالبيانات.فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.
6. كن واضحاً....عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة لسلبها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولاً بأول.
7. أعط توجيهاتك.... بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وابدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسس وتباع تنفيذها أولاً بأول.

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي:

أولاً: مرحلة التحليل: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة وهي :

1. الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض.وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
2. التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

3. مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
4. التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

1. تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
2. إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
3. إعداد اختبارات إضافية يمكن مناقشتها.
4. ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط.
5. إعداد تصور بالمطالب المرنة.
6. إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً: مرحلة المناقشات(التفاوض الفعلي): وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

1. الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.
2. التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
3. محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من اجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.
4. المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
5. التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

6. الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
7. التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين .
8. الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات او تخمينات.

أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد، وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي:

1. يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
2. طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
3. مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
4. من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك بوجود مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
5. استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
6. تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

7. أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
8. وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة عن عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.
9. وأخيراً يجب أن تعلم أن عملية التفاوض عملية مستديمة، يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.

وكمديري ومديرات المدارس نتفاوض مع المدرسين وأولياء أمور الطالبات ومع الطالبات ومع الأجهزة الحكومية التي نتعامل معها، فالتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات مع الطرف الآخر للحصول على ما نريد فلابد أن نسعى أن تكون مفاوضاتنا ناجحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية.

فعملية التفاوض والحوار تؤدي إلى إزكاء الأفكار وتنميتها، ويقرب بين القلوب ويصفيها، بل هو البوابة الواسعة التي ندخل من خلالها إلى بوتقة الدنيا المليئة بالمتغيرات، وعليه فالحوار هو النقاش الإيجابي القائم على أسس صحيحة وسليمة معتمدة على أصول وفنون خاصة به منها اختيار الجو المناسب للحوار ومراعاة عنصر الهدوء والابتعاد عن الجماعية والغوغائية ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للطرف الآخر بأن يكون مرتاحاً ولا يعاني من أي مشاكل تؤرقه. كذلك عليه الفصل بين الفكرة وصاحبها فالاختلاف في الرأي لا يفسد القضية، أيضاً حسن الاستماع قيل أن كل متحدث بارع مستمع بارع فهناك فرقين وهما النقاش وتبادل الآراء، وبين الاستبداد بالرأي الذي هو إجهاض لعملية

الحوار والقضاء عليه، على أن تذكر احترام الطرف الآخر مـن أهـم الأسـاس في القضية التحاورية عن طريق التقاء الكلمات وتجنب الاستهزاء به والسخرية منه او التعالي على الطرف الآخر، بل ينبغـي للمحـاور أن يتسـم حديثـه بالحـب المتبـادل، وكلمات الإخاء والتعبير الصادق وذلك بغض النظر عن نوع الأفكـار والتـي يحملهـا الطرف المقابل سواء كانت صحيحة أو خاطئة، ودائماً على المفاوض الناجح أن يقوم بعملية البحث عن النقاط المشتركة في قضية التفاوض ويجعلها منطلقاً للـدخول في موضوع الحوار، لما يحدثه ذلك من تضيق لفجوة الخلاف بينهما وتقريـب وجهـات النظر، وبناء جسر مـن التفـاهم إلى الأمـر محـل لتفـاوض ثـم إذا فكرنـا في الهـدف الأساسي المرجو من الحوار، ألـيس هـو القضـاء عـلى الشـقة بـين الطـرفين، وتوحيـد الرؤى من اجل بناء مجتمع يسوده المحبة والإخاء، قال تعالى: "قل تعالوا إلى كلمـة سواء بيننا وبينكم ألا نعبد إلا الله ولا نشرك به شيئاً) هـذا عـلى مسـتوى الاخـتلاف العقائدي فما بالنا ونحـن نلتقـي في نقـاط مشـتركة عديـدة تربطنـا وأسـمى هـذه الأهداف هي تحقيق المؤسسة التربوية بتهيئة الأجيال القادرة على البنـاء والحفـاظ على منجزات الوطن والسعي نحـو تقـديم إضـافات حضـارية في النسـيج الإنسـاني عامة.

مهارات التفاوض للمنظمات غير الربحية:

لا يحتاج الشخص لأن يكون محاماً أو دبلوماسـياً حتـى يـتمكن مـن مهـارات وأساليب التفاوض، فنحن نستخدم التفاوض يومياً في حياتنا الاعتياديـة، حيـث يـتم التفاوض بطريقة تلقائية دون التفكير بها أو بفنيتها.

ولكن عندما يأخذ التفاوض الشـكل الرسـمي نبـدأ بـالتفكير بالطريقـة المـثلى لتحقيق أهدافنا، وكون مهارات التفاوض تعتبر شيئاً حتمياً للتسوية

القانونية والدبلوماسية، فإنه تُبذل جهود كبيرة للوصول إلى أهم عناصر التفاوض الناجح.

وهنا سنعرض أهم النقاط التي يجب أن يأخذها الفرد بعين الاعتبار عندما يريد أن يدخل في مفاوضات عملية:

1. ضرورة وضع خطة

كأي عمل آخر فإن التخطيط هو الخطوة الأولى في سلم النجاح، وحتى يستطيع الفرد أن يضع خطة فإنه من الضروري عمل بحث في خلفية الموضوع الذي سيفاوض الآخرين فيه، ومعرفة كافة القضايا والمواضيع التي تحيط بالموضوع، ومن المهم جداً أن يكون لديه وجهة نظر خاصة به حول الموضوع محل التفاوض وأن يعرف وجهة نظر كل من سيدخل معهم في عملية حول نفس الموضوع.

2. معرفة الأمور المراد تحقيقها

من الضروري تحديد الأهداف المرجوة من التفاوض، وتحدد النتائج التي وهي تعني بالإنجليزية BATANA ستلبي احتياجاتنا، ولا بد العمل بناء على قاعدة

(BEST ALTERNAITEVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT) وتعني بالعربية أفضل البدائل. للاتفاق المتفاوض عيه، وتساعدنا هذه الطريقة على تحديد أقل الأمور التي من الممكن القبول بها للوصول إلى تسوية.

3. معرفة الطرف الآخر

من الضروري التعرف على القضايا التي تهم الأطراف الذين أقوم بالتفاوض معهم وما هي الضغوط التي يشعرون بها وما هي الحلول التي قدموها في مفاوضات سابقة ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفة أفضل البدائل لديهم للوصول إلى تسوية وهل تمتلك القوة في اتخاذ القرار النهائي أم لا؟.

4. حاول بناء جو تعاوني

حاول أن تفصل بين الأشخاص والقضايا، إن عملية التفاوض تسير بشكل أفضل إذا احترم كل طرف الآخر، وحاول أن تهيئ الأجواء لتبادل الأفكار للوصول إلى حل للمشكلة، إن لقاءات التفاوض هي أفضل مكان لتوظيف الاستماع الجيد، وتأكد بأنك تتحدث بلغة واضحة وتعرف مصطلحاتك الخاصة التي تستخدمها في التفاوض.

5. كن محايداً

حاول أن تسيطر على مشاعرك، لا تذهب إلى قاعة المفاوضات ولديك الإحساس بأنك تذهب إلى معركة وأنك ستحصل على نتائج غير عادلة من خصمك، وتذكر بأن الهدف هو تحقيق تسوية عادلة لكل الأطراف.

الفصل الثالث

سلوكيات المفاوض الفعال

وسيتم شرح سلوكيات المفاوض الفعال كما يلي:-

1- المرونــة: Flexibility

من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المفاوضون العناد الشديد في مواقفهم إنهم يضعون أقدامهم في الجبس أو الإسمنت ويصبحون غير قادرين على الحركة، ولا يرون غير طريق واحد لتحقيق أغراضهم. هذا الاتجاه يقلل إلى حد كبير من فرصتهم في النجاح.

تعتبر المرونة في المفاوضات واحدة من السلوكيات الأساسية للنجاح. ليس هناك أبيض أو أسود فقط في عملية التفاوض، تتوالى التغيرات المستمرة على عملية التفاوض، ويجب أن يكون أعضاء التفاوض من الطرفين على استعداد للتغيير أيضاً. ومن ثم فإن مجرد عرض جديد أو موقف جديد إزاء موضوع معين يحدث تغييرات في كل شيء. كثيراً ما وجدنا مفاوضين لا يحققون أهدافهم التفاوضية، ويفقدون فرصاً لتعظيم هذه الأهداف، لا لسبب إلا أنهم لم يستفيدوا بما يقدم إليهم من عروض جديدة، ولم يغيروا مواقفهم إزاء أي موضوع مطروح للمناقشة، وقديماً قال أحد المفكرين: ((إن الموتى والأغبياء هم الذين لا يغيرون مواقفهم، هذه الملاحظة تنطبق أيضاً على عملية التفاوض و يجب ان يدرس كل عرض وكل فكرة باهتمام بالغ. لقد تم تطبيق مفهوم جديد في عام 1987 حينما دخل الحاسب الآلي الشخصي جلسات التفاوض ووضع على طاولة الاجتماعات. ومنذ ذلك التاريخ أصبح متاحاً لأعضاء التفاوض إدخال بيانات أي

عرض جديد أو تغيير في المواقف في الحاسب الشخصي-(p C)، لتقييم مدى التأثير في التغيرات على أبعاد وأهداف التفاوض.

ويمكن تحديد((المرونة في التفاوض)) بهذه الطريقة: المرونة هي القدرة على أن تبقى مفتوح العقل في كل الأوقات، وان تهتم بكل العروض، وأن تقييم مواقفك الخاصة. كل ذلك من أجل تعظيم أهدافك الرئيسية على الأقل تتابع كل الكلمات الأساسية إذا تعذر ملاحقتك لكل الأفكار ولكل المقترحات، ولكل العروض الجديدة.

2- المهارة في اختبار الافتراضات: Good At Testing Assumptions

بداية نقول: عن كثيراً من الأفراد يخسرون نتيجة المفاوضات عندما لا يختبرون افتراضاتهم. نريد ان نعقد مقارنة بين فريق التفاوض وفريق كرة القدم. عندما يكون لدى فريق كرة القدم معنويات مرتفعة، يتحرك في تناغم وترابط، فسوف يؤدون مباراة طيبة. في المفاوضات أيضاً عندما تكون الأمور تسير سيراً حسناً، فأنت تريد أن تحافظ على هذا المعدل في التفاوض، أما إذا كان لديك افتراض معين، ولكن صدر عنك بيان خاطئ، استطاع الطرف الآخر أن يثبت عدم صحته، عندئذٍ تكون قد فقدت قوة الدفع لديك وانتقلت بالتالي إلى موازين قوة خصمك. ومن الآن فصاعداً، فكل عبارة أو بيان تتفوه به يجب أن تتأكد من صحته 100%، إن المعلومات والبيانات الخاطئة تخلق لك مواقف صعبة ومشكلات معقدة. ولذلك علينا أن نكتشف الافتراضات التي تقود سلوكنا داخل طاولة التفاوض قبل أن نبدأ، ونحدد أيضاً كيفية اختبارها، وإلا أوقعنا أنفسنا في كثير من المشكلات، يجب أن تسجل لديك قائمة بكل ما تعتقد أنه ليس حقيقة، ويحتاج إلى التحقق منه، وعندما تنتهي من هذه القائمة من الافتراضات، ننصحك باختبارها كما يلي:

قبل كل شيء لا يجب أن تشعر الطرف الآخر بأنك تختبر افتراضاتك ونريدك ان تختبر الافتراضات قبل أن تستخدم ما لديك من معلومات، على سبيل المثال، دعنا نقول: إن لديك افتراضاً(أنت مشتري") بأن البائع يرغب في عقد صفقة معك، في بداية عملية التفاوض، قد تبدأ في توجيه بعض الأسئلة عن موقف العمالة لدى مؤسسة الطرف الآخر. هل لديك عمالة دائمة شهرية وعمال يومية؟ وماذا يحدث من مشكلات بين هذين النوعين من العمالة؟ قد تبدو هذه الأسئلة أسئلة بسيطة، ولكنها في الواقع تضيف بعض البيانات عن مدى أهمية عملك بالنسبة للطرف الآخر.

أحياناً يمكن أن تكون هذه الأسئلة مباشرة، فقد تجري مفاوضات مع مشترٍ، وتفترض أنه لديه الصلاحيات لاتخاذ القرارات اللازمة، يمكنك أن تقول: إنني أتفاوض معك الآن على افتراض أنك مخول لك كل السلطات التي تجعلك تتخذ القرارات اللازمة للتوقيع على ما نصل إليه من اتفاق حول البنود والشروط التي تلتزم بها شركتك لإتمام هذا العقد، يحدد بعد ذلك الطرف الآخر موقفه بالإجابة بنعم أو لا.

يمكنك اختبار افتراضاتك بخلق موقف من صنعك، عندما يستجيب الجانب الآخر يمكنك اكتشاف مدى صحة افتراضاتك، وإليك الآن هذه القصة: ذهب أحد الأشخاص إلى عيادة طبيب باطني لإجراء فحص طبي عليه، وبعد أن أجرى الطبيب الفحص قال: ((إنك تبدو كما لو كنت تبلغ من العمر 60 عاماً؟ أجاب المريض: وما الذي يجعلك تعتقد أن عمري 60 عاماً؟ قال الطبيب((أليس كذلك؟)) قال :((لا)) إن عمري 70 عاماً، فسأل الطبيب: هل يمكن أن تخبرني كم كان عمر والدك عندما توفي؟ قال المريض وما الذي يجعلك تعتقد أن والدي ميت؟ إنه ما زال حياً يرزق- كم يبلغ من العمر؟- إنه 90 عاماً-((أنت محظوظ ان تكون في أسرة طويلة العمر)). هل يمكن أن

تخبرني كم كان عمر جدك عندما توفي؟ قال المريض : وما الـذي يجعلـك تعتقـد أن جدي قد توفي قال الطبيـب:((انتظـر لحظـة، هـل سـوف تخـبرني أن جـدك مـا زال حياً))- ((بالطبع ما زال حياً))- ((كم عمـره الآن؟))- ((أجـاب المـريض 117 عامـاً)) استولت الدهشة على الطبيب.((وسأل هل هو في صـحة جيـدة؟))- ((نعـم إنـه في صحة جيدة وقد تزوج منذ أسبوع))- ((تزوج !)) انتظر((لحظة)) مـا الـذي يجعـل رجلاً يبلغ من العمر 117 عاماً يريد الزواج؟))-((ما الذي يجعلـك تعتقـد أنـه كـان يريـد الـزواج؟)). توضـح هـذه القصـة أن الافتراضـات تلازمنـا طـوال وقـت التفاوض،وتقريباً تضعنا دائماً في مشكلات.

نقدم لك الآن بعـض الخطـوط العريضـة التـي يجـب أن تراعيهـا عنـد وضـع افتراضاتك، ونحن نعرف أن بعضها يوضع على أساس الانطبـاع العـام **Stereotype**، أو على أساس التحيز أو التحامل **Prejudice**.

وهـذه بعـض العوامـل الأخـرى التـي تلعـب دوراً في تكـوين افتراضـاتنا عـن الآخرين:

90% على الأقل منهم سـوف يرفعـون أيـديهم، إنهـم عـلى اسـتعداد لتقـديم وتقبل الحلول الوسط. أما السؤال الثـاني:((كـم واحـداً مـنكم يختـار الوقـت الـذي يجب فيه تقديم أو قبول الحل الوسط؟ سوف لا تزيد نسـبة مـن يرفعـون أيـديهم على 15%.

تشير هذه الردود إلى نقطة مهمة، وهي أن لناس عندما يذهبون إلى جلسـات المفاوضات فإنهم يخططون للحلول الوسط؟ ولكنهم لا يبذلون أي مجهود لتحديـد متى يجب أن يقدم أو يقبل الحل الوسط.

دعنا نكون واضحين: إن تقديم أو قبول الحلول الوسـط لـيس دليـل ضـعف. يعتقد المفاوضون المبتدئون أنها كذلك، يكاد يتوقف نجاح المفاوضـات عـلى سـلوك الحلول الوسط وأن التوقيت عنصر حاكم في ذلك. ولا تنس أن الحلول

الوسط تعمل على التقريب بين الأطراف.إذا أمكنك أن توظف الحل الوسط في الوقت المناسب، فقد أمسكت بزمام القوة في التفاوض وعلى حساب الطرف الآخر. وحينئذٍ تقود المفاوضات في الاتجاه الذي تريده، يعبر تقديمك للحل الوسط على مدى ما تتمتع به من ثقة في النفس ومن سيطرة على الموقف.

لعله قد أصبح الآن واضحاً أن الحلول الوسط ليست سيئة، ولكنه يبقى فقط أن تخطط أيضاً للوقت المناسب لاستثمارها,

لا توجد إجابة واضحة ومحددة لاختيار الوقت المناسب للحلول الوسط. إنه يصلح للتطبيق في كل الظروف والمواقف التفاوضية. يجب على المفاوضين المهرة التفكير بدقة قبل أن تبدأ المفاوضات في الظروف والأوضاع الملائمة للحلول الوسط. ليست العملية معادلة حسابية(عندما يحدث كذا +30 دقيقة).ولكن المسألة تتطلب أخذ الظروف والمواقف المحيطة بكل موضوع مطروح للمناقشة.

3- التفكير/الشعور، وليس الشعور/التفكير:

Thinking/Feeling Not Feeling Thinking

في المفاوضات يجب ان يسبق تفكيرك مشاعرك وأحاسيسك، ويمكن استبدال كلمة الرشد بكلمة التفكير وكلمة العواطف بكلمة الشعور. أي أن نصبح قادرين على أن نستخدم فكرنا وعقولنا وان نتحكم في الوقت نفسه في أنفسنا، لأننا إذا فقدنا سيطرتنا على أنفسنا- لأننا أصحاب مشاعر وعواطف أولاً- فسوف نؤذي أنفسنا، ونفقد فرص النجاح التي تتاح لنا. نحن نعرف أننا في مجمل حياتنا إما أن يأتي تفكيرنا قبل عواطفنا تفكيرنا. أما في المفاوضات فليس أمامك غير حالة واحدة وهي التفكير أولاً وأخيراً فلا يمكن ان تكون عاطفياً. إذا دخلت معك العواطف حجرة المناقشات، فسوف تصبح فريسة سهلة للإغراءات والاصطياد.

يقول خبراء التفاوض إنه يمكن تحويل شخص من نمط الشعور/التفكير إلى نمط التفكير/ الشعور، وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة تجبره على التفكير. على سبيل المثال: كيف وصلت إلى هذا؟ لماذا تفكر في ذلك؟ ما هي الاستنتاجات التي أوصلتك إلى هذا؟ وبالتالي يمكن وقف الشخص عن التفكير العاطفي.

بعض الناس يعتقد أنه بهذا السلوك يجعل الطرف الآخر يستجيب عاطفياً،ولذلك يركز على نمط الشعور/ التفكير. ولكن كن حريصاً فربما تقع أنت في هذه الحفرة- يعطى أحد الممارسين(سامي) تجربة شخصية، عندما كان يتفاوض كمشتر وبصحبته مهندس مع الشركة الموردة التي كان يتكون فريقها للتفاوض من اثنين من المهندسين الفنيين ومعهم مهندس عن إدارة المبيعات. قال مهندس المبيعات(لسامي) مندوب المشتريات وهو رئيس فريق التفاوض: ((سامي سوف نناقش نحن المهندسين بعض المسائل الفنية لبعض الوقت، نرجو ألا يضايقك ذلك)). بالتأكيد ضايق ذلك((سامي))((لأن لسان حال مدير المبيعات يقول له:((أنت لست على مستوى من الذكاء يسمح لك ان تشاركنا هذه المناقشة)). ((جلس))((سامي)) هادئاً على كرسيه، ولكنه كان يحترق داخلياً، لقد قرر أنه لن يخسر تلك المفاوضة.

رفض ((سامي)) أن يستسلم لمشاعره او لغضبه الذي قد يكون سبباًُ في خسارته لقد جلس هادئاً متحكماً في ذاته، مفكراً، وأخيراً كسب المفاوضة.

4- **له أهداف عالية طوال الوقت: Aims High All The Time**

قدم لنا احد الخبراء دراسة حالة عن شراء وبيع سيارة. لقد وضع المشترون في أهانهم المبلغ الذي استعدوا لدفعه ثمناً للسيارة عند التفاوض . بعد إتمام الصفقة قارن الخبير بين ثمن شراء السيارة الفعلي والثمن الذي خطط له المشتري. وجد

الخبير ان جميع المفاوضين(100%) الذين كانت لهم أهداف منخفضة دفعوا مبالغ منخفضة، وكذلك الذين كانت لهم أهداف عالية دفعوا مبالغ عالية. لقـد تـم تتبـع 12 ألف حالة، وكانت النتائج واحدة في كل مرة. يقول الخبراء لقـد كـان لنـا وجـود في العديد من المفاوضات، إما كمشاركين أو كملاحظـين. لقـد وجـدنا دائمـاً العلاقـة المباشرة بين الأهداف والنتائج. إنه من المهم التركيز على هذا السلوك، ولو طلب منا اختيار أهم خاصية أو سلوك تفاوضي لاخترنا هذه الخاصية، إنها مفتاح النجاح.

يعرف الخبير أحد المفاوضين يضع كل إستراتيجيته وخططه التفاوضية، وأيضـاً أهدافه على أساس أنه يعمل ضمن فريق تفـاوضي. ثـم يكـون لـه هـدف تفـاوضي خاص به غير معلن وهو إضافة 14% كهدف شخصي يضـاف عـلى الهـدف المعلـن للفريق.

لقد أدرك ان نجاحه يـرتبط بطموحـه إلى مسـتويات أعـلى. لقـد وصـل هـذا المفاوض إلى حقيقة جوهرية: إن الأهداف التي في رأسك أهم من الأهداف التي في كراستك. يخبر كثير من المفاوضين رؤساءهم أنهم سوف يخفضون الأسعار في حدود 10%، ولكنهم يعتقدون أن أقصى ما يمكن ان يصلوا غليـه هـو 5%، تصـبح الــ 5% هي الهدف الحقيقي، وإذا وصل التخفـيض إلى 4% فهـذا يعنـي نجاحـاً كبـيراً مـن وجهة نظر المفاوض- ما نفكر أننا قادرون على أن نفعله، هو كل ما سوف نفعله.

(You Will Seldom. If Ever Achieve More Than Your Objectives) . لقـد أصـبح منـدوب المشـتريات صـاحب الطموحـات(14%) نائبـاً لرئيس مجلس الإدارة لشئون المشـتريات. إن النجاحـات التـي حققهـا لشركته مـن خلال عمليات التفاوض كثيرة جداً، جاءت النتائج قريبة من هدفه

الشخصي(14% إضافة). ودائماً فوق الهدف المخطط للشركة) وضعته في الصفوف الأولى مع الإدارة العليا.

5- لديه درجة من الشك: Skeptical

في المفاوضات إخفاء 50% من الحقائق Half-Truths جزء من عملية التفاوض، ونعني بنصف الحقائق أن الجمل المطروحة على المنضدة صادقة، ولكنها لا تقول كل الصدق، وبعض الأمثلة توضح هذا المفهوم:

أ- قد يسال احدهم:((هل كسب فريق النادي الأهلي المباراة أمس؟

الإجابة: لا: هل خسر المباراة. هذا فقط أحد احتمالات ثلاثة. قد يكون الفرق قد تعادل أو أنه لم يلعب هذه المباراة أساساً.

ب- في حالات كثيرة يقول البائع للمشتري:((يجب ان تكون لمنتجاتنا أفضلية في أولوياتك لأن منافسيك يشترون منا مستلزماتهم)). الفكرة ان المشتري لا يجب أن يكون أقل من منافسيه، كم مرة سأل المشتري: ((هل المنافسون يشترون نفس السلعة التي تبيعونها لي اليوم؟)) قد تكون سلعة اليوم هي مضخة مياه، بينما المنافسون يشترون سيوراً جلدية. بذلك تصبح الجملة:((يجب أن تكون لمنتجاتنا أفضلية في أولوياتك لأن منافسيك يشترون منا مستلزماتهم)) هذه الجملة صحيحة100% ولكنها لا تحوي كل الحقائق.

ت- يحكي لنا احد خبراء التفاوض مثالاً طريفاً في حياته الخاصة((كانت كبرى بناته المراهقة مغرمة بالتليفزيون، تراجع يوم العطلة الأسبوعية برامج التلفزيون، وتخطط وقتها بين المذاكرة ومشاهدة التليفزيون))، وفي عطلة أحد الأسابيع قالت لوالدها:((هل يمكنني مشاهدة برنامج عالم الحيوان يوم الثلاثاء الساعة 8 مساء. قال لها والدها:((ما هي

البرامج الأخرى في مثل هذا الوقت؟ قالت:برامج منوعة معادة سبق أن شاهدناها، بالطبع يجب أن يوافق الخبير على طلب ابنته ولكن ماذا حدث يوم الثلاثاء عندما قرأ الخبير ان هناك مباراة في كرة القدم الساعة 8 مساء. وحول المؤشر على هذه القناة هل تقول ابنته لقد قلت لي: إنه يمكنني مشاهدة البرنامج؟ هل كذبت ابنته؟ هل يجب معاقبتها؟ لا إنها لم تكذب)). لقد أخبرت والدها نصف الحقيقة، ولأن والدها خبير في التفاوض فإنه يجب أن يكون لدى الشخص درجة من الشك.

6- ليس مديناً بشيء للطرف الآخر:Not Obligated To Opposer

يكتسب هذا المبدأ حساسية كبيرة في مجال وظائف المشتريات، ما زال بعض موظفي إدارة المشتريات يعتقدون أنه من الأمور العادية والمقبولة أن يقبلوا هدايا من الموردين، إن ذلك سوف يؤثر سلبياً بالضرورة على أدائهم التفاوضي. لا يمكن ان يكون الفرد في مركز قوى مع الطرف الآخر في عملية التفاوض عندما يكون تحت تأثير شعوره بأنه مدين للطرف الآخر بما قدمه له من أشياء أو خدمات. يعطي كثير من الناس المعلومات طواعية لأصدقائهم. يدعو أحد البائعين مندوب مشتريات وزوجته على حضور مباراة في نهائيات أوروبا في كرة القدم. تتطلب هذه الدعوة غالباً مشاركتهم على الغداء قبل بداية المباراة، وبعد المباراة الجلوس لتبادل التعليق على سير المباراة في احد النوادي أو الفنادق، كل ذلك على حساب رجل المبيعات. بعد ذلك بأسبوع يعطي البائع مندوب المشتريات قائمة الأسعار الخاصة بشركته ويقول له:((كيف ترى أسعارنا بالمقارنة مع المنافسين؟)). يسارع مندوب المشتريات المدين بالخدمات التي قدمت له بالإجابة:((إن أسعارك معقولة)) أو أنها مرتفعة بحوالي 4%)) . يصبح من الصعب على مندوب المشتريات ألا يرد، إنه يريد أن يذهب إلى مباريات أخرى، او أن يصبح رجل المبيعات صديقاً له.

يقـول أحـد خـبراء التفـاوض للمشـاركين في برامجـه التدريبيـة:((اجعـل مـن المشتري صديقاً لك تحوله إلى مفاوض أقل فعالية)) ويقدم هذا الخبير العديد مـن الأساليب التي تساعد على تحقيق هذا التوجه.

- إذا كان المشتري يتطلع إلى حضور المباريـات النهايـة للـدوري الأوروبي(وكـذلك بالنسبة لأي بلد) بدعوة من البائع، فسـوف يكـون مـن المسـتحيل أن يكـون هذا المشتري مفاوضاً قويـاً أو شـديداً مـع البـائع، يعـرف البـائع أن المشـتري سوف يقدم له صنيعاً في مقابل ما قدمه له، ولذلك سوف تكون قائمة أسعاره ليست منخفضة.
- يكرر دائماً رئيس الجمعية القومية الأمريكية لإدارة المشـتريات، أن كـل الهبـات والعطايا سوف تتوقف خلال ثلاثين يوماً إذا قال المشترون((لا)) وضرب لذلك مثلاً في أحد الاجتماعات العامة للجمعيـة بـان نسـبة كبـيرة جـداً مـن تـذاكر المباريات الرياضية تشتريها الشركات كهدايا لمندوبي مشتريات منتجاتها، ولأن هذه الشركات تدفع مبالغ كبيرة فإنها ترفع أسعار هذه التذاكر على الجمهور الذي يريد أن يحضر هذه المباريات، ويعتقد رئيس جمعيـة إدارة المشـتريات أن هذه السلوكيات تكلف شركات مندوبي المشتريات الكثـير، ومـن ثـم تـؤثر علينا جميعاً عندما نشتري منتجات وخدمات هذه الشركات بأسـعار باهظـة وذلك لسببين رئيسين:

السبب الأول: لأن تكلفة الحفلات والتذاكر، والغداء والعشاء، مصروفات تظهـر في تكلفة المنتج، وترتفع بالتالي أسعاره.

السبب الثاني : يتلخص في أن مندوب المشتريات سوف لا يكـون حاسـماً وحازمـاً في مفاوضاته مع صديقه البائع، ولذلك سوف يدفع أكثر مـما يجـب ثمناً للمـواد الخـام التـي يشـتريها. وإذا تصـورنا ان هـذه الزيـادة تصل نسبتها على 4% من قيمة المواد. فإن ذلك يعني أننا

سـوف نــدفع 6% أخــرى زيــادة في ســعر الســلعة أو الخدمة(بإضافة التكاليف غير المباشرة وهامش الربح).

7- المهــارة في كشــف الأسرار والمعلومــات الكامنــة Goof at Making Disclosures

نريد الآن أن نتحول إلى كشف الأسرار والمعلومات الكامنة لدى الطرف الآخر، ونوضح ما نريده من خلال المثال التالي:

عاد الزوج إلى منزله من رحلة استغرقت أسبوعاً في إحدى المدن الكبرى. بينما كان مشغولاً بفتح حقيبته واستخراج ما بـداخلها، سـألته زوجتـه: كيـف كـان حـال رحلتك؟ وفي الواقع لا تهتم الزوجات كثيراً بانطباعاتك عن الرحلة، ولكـن عـن مـاذا كنت تعمل؟ أجاب الزوج:((جميلة وممتعـة، وقـد أنجـزت فيهـا الكثـير)) ولم يقـل شيئاً آخر، بعد مضي دقيقة او دقيقتين ذهبت الزوجة إلى جهاز سـحب المعلومـات الكامنـة وبـدأت تشـحيمه اسـتعداداً لتشـغيله وسـألت الـزوج: أيـن كنـت تتنـاول غداءك؟ إنها تريد أن تعرف مع من كـان يتنـاول وجباتـه. يجيـب الـزوج إنـه كـان يتناوله في الفندق. تنتظر الزوجة قليلاً ثم تسـأل: مـاذا كنـت تأكـل؟ وفي الواقـع لا تهتم الزوجات أيضـاً بالأصـناف التـي تأكلهـا إلا إذا كنـت تسـير عـلى نظـام غـذائي محدد. يذكر الزوج أنه كان يأكل: بطاطس، وفاصوليا، وأرز.....الخ، أو أي شيء وهذا هو كشف الأسرار والمعلومات الكامنة تدريجياً.

والآن ما هـو البـديل؟ يعـود الـزوج إلى المنـزل بعـد رحلتـه، ويقـول لزوجتـه مباشرة:((إنها رحلة جميلة وممتعة، وأنجزت فها الكثـير، وكنـت أتنـاول طعـامي في الفنـدق...الـخ)) هنـا لم يـترك الـزوج للزوجـة فرصـة لكشـف الأسرار والمعلومـات الكامنة، حيث لا يتطوع الشخص بتقديم المعلومـات. إنـه ينتظـر لحـين أن يطلبهـا الطرف الآخر ويكون على استعداد لمعرفتها. إن كشف المعلومـات والأسرار الكامنـة يرضي الطرفين، لأنه عمل مشترك بينهما. إذا لم يشترك أحد الأطراف

في عملية كشف الأسرار والمعلومات الكامنة، فإنه سوف يميل إلى عدم تصديق ما يقال. وبعبارة أخرى، دع الطرف الآخر يبذل مجهوداً للحصول على المعلومات.

من الاستراتيجيات المفيدة في هذا السلوك:((رغيف الخبز)). حيث يطلب التنازلات التدريجية إلى ان يتمكن من الرغيف كله((فإذا أعطيت الرغيف بكامله إلى شخص ما دون ان يطلبه فسوف يقول لك: أين الرغيف الآخر؟)).

ولكن دعنا نقدم لك نصيحة، لا تتمادى كثيراً في سلوك كشف الأسرار والمعلومات الكامنة، وإلا كانت النتائج عكسية وشعر الطرف الآخر أنك تستجوبه أو تحقق معه. كما انه لا ينبغي أن تكشف كل أوراقك مرة واحدة للطرف الآخر، وإلا أوقعت نفسك في مشكلات أنت في غنى عنها، كشف الأسرار والمعلومات الكامنة يحتاج إلى مهارة.

8- الصلابة والتشبث بالأهداف: Mentally Tough and Persistent

إن الصلابة والتشبث بالأهداف يعني ألا تتزحزح عن مواقفك إلى ان تتحقق أهدافك. يعلق أحد المدربين على إحراز النادي((س)) بطولة كرة القدم أربع مرات خلال ست سنوات: إن النادي((س)) أكثر شراهة للبطولة من غيره. تقول هذه الخاصية إنه يجب على المفاوضين أن يكونوا شرهين في تحقيق أهدافهم

تنتهي المفاوضات إلى اتفاقيات، ولكن لطرف الأكثر صلابة، والأكثر تشبثاً بأهدافه هو الذي سوف يحصل على نصيب الأسد. إن الصلابة والتشبث بالأهداف توجد داخل الفرد، فقد تنال التشجيع الدائم والمستمر من رؤسائك وزملائك، ولكن تظل المسألة منوطة بك أنت.

نعود مرة أخرى إلى لعبة كرة القدم، فإذا قارنت بين اللاعبين الذين يحرزون البطولات، وغالباً ما تنتهي المباريات لصالحهم، وبين غيرهم، نجد ان الفروق في اللياقة البدنية لا تذكر، فالأوزان متساوية تقريباً وجميع اللاعبين

يجـري بـنفس السرعـة، ويقطـع نفـس المسـافة، وقـد لعـب تقريبـاً نفـس عـدد المباريات، وجميعهم يعرف قواعد اللعبة جيـداً، كـما يعـرف كيـف ينـاور ويعـترض الخصم. يبقى الفرق إذن في الاتجاهات الذهنيـة للاعبـين، حيـث تحـدد دوافعهـم، ومدى شراهتهم للبطولة، وكيف سيكون إصرارهم على النجاح.

أثبتت الدراسات والتحليلات التي أجريت على البطولة الرياضية أنه نـادراً مـا يحتفظ فريق البطولـة سـنوات عديـدة متتاليـة، سـواء كانـت اللعبـة جماعيـة أم فردية، ففي خلال الثمانينات لم يتكرر بطل في لعبة الجولف أكثر من مـرة، وهكـذا في العديد من الألعـاب للمحترفـين أو للهـواة. تشـير هـذه الملاحظـات إلى انـه مـن السهل عليك ان توجد الدافع والشراهة ولكن من الصعب أن يكون مجـرد هـدفك الاحتفاظ بهذه البطولة لفترات كثيرة تالية، تصبح هذه الخاصية صعبة في توصيفها، ولكنه من السهل أن تجد شخصاً يتميز بالصلابة والتشبث بالأهداف. في المفاوضات القادمة لتكن أنت هذا الشخص.

9- يجمع النقاط وليس الأعداء: Make Points- Not Enemies

غالباً ما يفشل النـاس في التمييـز بـين المبـادئ Principles وبـن الشخصـيات Personalities، الفكرة الرئيسية هنا أن تهاجم المواقف ولـيس الأشـخاص. في كثـير من المفاوضات لاحظنا أن كلا الطرفين يحـاول التسـجيل عـن طريـق الهجـوم عـلى الأعضاء. على سبيل المثال يقول المشتري:((لقد كنت متأخراً جداً)) في تسـليم المـواد أو الإخطار بالمعلومات، وهو بذلك يريد أن يسجل واحدة من أخطاء البائع، من ثم يشعر البائع بعدم الراحة، ويبيت النية لرد الصاع صاعين للمشتري، وبالتالي يتحـول إلى الموقف الدفاعي.

فإذا كان كلام المشتري مثل:((إن سجلاتنا تشير إلى أنه خلال العـامين الماضـيين كانت شركتك متأخرة مرات عديدة)). المشتري هنا يجمع نقاطاً وليس

أعداءً. يجب أن يكون الهجوم على مواعيد التسليم وليس على البائع إن هذه التفرقة حيوية جداً.

والآن راجع المفاوضة الأخيرة التي اشتركت فيها. كم مرة تتذكر أنك شعرت فيها بالغيظ والتوتر، لأن الجانب الآخر هاجمك؟ نعتقد أنها كثيرة ننصحك قبل أن تتكلم أن تفكر فيما ستقوله لكي تتأكد أنك لا تهاجم شخصاً ما.

يرى بعض خبراء التفاوض أنه يفضل مهاجمة الطرف الآخر. إنهم بذلك يطبقون النظرية التي تقول: إنك إذا هاجمت خصمك بطريقة فعالة فسوف تدفعه إلى عدم التوازن وبالتالي نسيان خططه. يعتقد مروجو هذه النظرية انه يمكنك الاستفادة من الشخص الذي يفقد السيطرة على نفسه ولكن كلما كان الشخص في موقف أكثر دفاعاً عن نفسه كان من الصعب التعامل معه. وكلنا تقريباً قرأنا أن القوة والوحشية التي يتعامل بها الحيوان الذي يجد نفسه محاصراً في زاوية معينة Cornered. عندما يهاجم الأطراف بعضهم بعضاً تتحول المفاوضات إلى مكسب/خسارة شخصية. قد يتم إقناع الأعضاء بأن موقفهم المبدئي ضعيف. وأن حججهم سوف تخسر، ولكن من الصعب جداً جداً، على أي شخص أن يقبل انه خاسر.

لكي تكون ناجحاً في المستقبل، من فضلك ركز على تجميع النقاط وليس الأعداء، وتذكر دائماً أن تهاجم المواقف وليس الأفراد.

11. مفكر سريع الخاطر وواضح: Clear and Rapid Thinker

هذه خاصية لا تحتاج إلى شرح أو تفسير، إنها واضحة بذاتها. لقد سجلناها هنا لكي يحاول القارئ العزيز تحسين قدراته في هذا السلوك. في ورشة عمل تدريبية تضم مجموعة من المشترين، وأخرى من البائعين، رأى الخبير((مسهل

الورشة)) نموذجاً كاملاً للمفكر سريع الخاطر في بداية مرحلة التفاوض، راجع البائعون قائمة أسعارهم، وانتهوا بالقول:((إن سعرنا المحدد بمبلغ 172 ألف دولار غير قابل للتفاوض)) ماذا؟ قال أحد أعضاء مجموعة المشترين:((إننا أثناء جلساتنا التخطيطية، ناقشنا البدائل، في أننا سوف نكون على استعداد لأن ندفع 190 ألف دولار)) فإن كنت تقول: إن السعر غير قابل للتفاوض، فسوف ننسى هذا الاختيار)) أجاب البائع بسرعة، ((نحن لم نقصد ذلك. السعر قابل للتفاوض، فإن عرضي سوف يكون 157 ألف دولار)) . لقد سيطر المشتري على الموقف ، وواضح أنه كسب ورشة دراسة الحالة . لكي تكون سريع الخاطر ، لا يعني ذلك أن تكون سريع الكلام . العكس صحيح ، فكر بسرعة ، ولكن تكلم بعد أن تراجع جملك و ألفاظك بدقة.

12. صبور : Patient

يقول خبراء التفاوض :إن الصبر قوة لا يستهان بها ، عن الشخص الصبور سوف يكون أداؤه أفضل باستمرار . وتعطينا الحرب بين أمريكا و فيتنام نموذجاً واقعياً لهذا المبدأ السلوكي في المفاوضات التي تمت بينهما ، لدى فريق التفاوض الأمريكي تعليمات من قياداتهم ومن الشعب الأمريكي بإنهاء حالة الحرب . ولدى فريق التفاوض الفيتنامي تعليمات من قياداتهم ومن الشعب الفيتنامي بكسب نتيجة المفاوضات ، حيث إن بلدهم كانت في حرب لسنوات عديدة ، ماذا يضيرها أن تستمر لمدة بعض الشهور . لقد استخدم الفيتناميون مبدأ ((القدرة على التحمل)) – ((الصبر)) – لقد تفوقوا في ذلك على فريق الولايات المتحدة الأمريكية . النقطة الأولى التي أثاروها هي شكل طاولة الاجتماعات ، و النقطة الثانية كيف يتم جلوس أعضاء كل فريق . أخذت هاتان النقطتان الكثير من وقت التفاوض . لقد كان الفريق الفيتنامي في منتهى

الصبر، و أصبح الفريق الأمريكي في منتهى الإحباط ، و أخيراً استسلم الأمريكيون و كسب الفيتناميون .

سوف يتحقق لك ميزة تفاوضية ، حينما تكون صبوراً: تطلب مراجعة أخرى للحقائق ، وعرضاً تفصيلياً آخر لموقف الطرف الآخر . ولكن لا تهاجم المفاوضين تصريحاً أو تلميحاً بأنهم غير واضحين في آرائهم و أفكارهم . قل لهم : ((أنا لم أفهم ((أو))أنا لا أتذكر)) . هذه الملاحظات سوف لا تحول خصمك إلى الموقف الدفاعي الرافض لما تقوله ، و لكنها سوف ترفع من مستوى إحباطه . و للوصول إلى الاتفاق فسوف يستسلمون أكثر مما يخططون .

يطبق هذا المبدأ عادة المشترون ، أما البائعون فإنهم دائماً على عجل ، ينتظرون المكالمة التالية أو العميل القادم أو الصفقة المستقبلية . و من ثم فهم قلقون من أجل سرعة انتهاء المفاوضات ، إن لديهم جدول أعمال في انتظارهم غداً . تضع كل هذه الظروف المشتري في موقف تفاوضي أقوى لأنه أكثر صبراً و أكثر احتمالاً للوقت . يعرض البائع في معظم الحالات أنه على استعداد لتخفيض الثمن 2% أو أكثر إذا تم توقيع العقد الآن.

نحن نريد أن ننظر إلى هذا السلوك على ان صاحبه يتسم بالقوة وليس بالعناد. لأن العناد قد يقود إلى مفاوضات غير ناجحة، ولكن المفاوض الصبور أكثر هدوءاً وأكثر اتزاناً، وفي النهاية أكثر نجاحاً.

13. مستمع جيد: Good Listener

ـيردد خبراء التفاوض وخبراء الاتصالات في كتاباتهم وفي محاضراتهم: ((إن الله- سبحانه وتعالى- قد منحنا أذنين، وفماً واحداً، لكي نسمع كثيراً ونتكلم قليلاً)). ومن حقائق التفاوض أن الطرف الذي يتكلم كثيراً سيكون أداؤه أقل من الطرف الذي يستمع أكثر مما يتكلم.نحن جميعاً نعتز بأنفسنا،

ونحن نحب أن نسمع أنفسنا نتكلم، ونعتقد أن لدينا أشياء مهمة نريـد أن نقولهـا للآخرين. كل ذلك جيد ولكن ليسـت المفاوضـات هـي الفرصـة للتعبـير عـن ذلـك. الغرض من المفاوضات هو تحقيق أهداف منظمتك وليس إثبات ذاتك.

هذه بعض الإرشـادات التـي تجعلـك مسـتمعاً جيـداً، وأن تخـرج ذاتـك مـن المفاوضات:

1. إن المفاوضات ليست عملية اكتساب نقاط ولكنها عملية صنع نقاط.
2. لا أحد يرضى أن يعامل على انه غبي.
3. كلما كنت شديداً في تعاملك كانت ردود الفعل شديدة معك.
4. يمكنك ان تخسر معركة وتكسب الحرب، بدلاً من ان العملية كانت ناجحة ولكن المريض مات.
5. إن الشـخص الـذي يـتكلم كثـيراً، لـيس بالضرـورة أن يكـون مسـيطراً عـلى الموقف.
6. من الذي يكسب جولة النقاش.
7. تضيع ثمرة النجاح مع الشعور بالغرور والزهور والأنانية.
8. أعط الآخرين فرصة المشـاركة لم تحـدث بعـد ذلـك، أنـت تـتعلم شـيئاً مـا عندما تسمع.
9. لا تكن ثرثاراً، ولكن التزم الهدوء.
10. ارتفع إلى مستوى المسؤوليات الملقاة على عاتقك، ولا تحاول أن تلقيها عـلى غيرك، ولتكن نصائحك وتوجيهاتك لنفسك.
11. أمسك نفسك عنـد الغضـب أو نفـاذ الصـبر، لا يكلـف الصـبر شـيئاً، ولكـن الإحباط وانفلات الزمام لا يمكن السيطرة على نتائجهما.
12. تفاد الغلطة والعجرفة.

13. **لا تقلل بأي** شكل من ذكاء الطرف الآخر.
14. لا تعط لنفسك الحق بـان تكـون صـاحب الكلمـة الأخـيرة في كـل موقـف، اجعل دامًاً الباب مفتوحاً لرؤية الطرف الآخر.
15. احمل دامًاً معك قارب النجاة لتقدمه للآخرين حينما ترى أنهم على وشـك الغرق.

13. القدرة على تقديم حلول مبتكرة:Finds Creative Solutions

هناك العديد من الكتب و الدوريات التي تتعرض لموضوع الابتكار و الإبـداع ، ننصح القارئ العزيز بالاطلاع على بعض منها ، و تروج هذه الكتابات إلى إمكانيـة تحسين قدرات الفرد الابتكارية ، تظهر الحاجة الشـديدة إلى الحلـول الابتكاريـة في المفاوضات عندما تتأزم المواقف و تصل المناقشات إلى طريق مسدود . وهذه قامًة بالتصرـفات التـي مكـن اللجـوء إليهـا لتفـادي تفـاقم المشـكلة و التهديـد بفشـل المفاوضات :

1. التراجع عن موقفك بعض الشيءTake a recess .
2. تلخيص للمواقف و المكاسب و الاتفاقيات و التعاملات السـابقة ، مـع التركيـز على الإيجابيات .
3. ناقش النتائج السلبية إذا لم تنته المفاوضات إلى اتفاق .
4. عبر عن مشاعرك ، فقد يشاركك الآخرون نفس المشاعر .
5. قدم للمناقشة موضوعات جديدة ، أو فكرة أو مدخلاً آخر .
6. حاول أن تأخذ موافقة من حيث المبدأ ، على أشياء تم الاتفـاق عليهـا بالفعـل ضمنياً . مثل الرغبة في العمل معاً ، أو الاستمرار في علاقاتكم .
7. حاول رفع الستار تدريجياً عن أشياء مكن أن تفيد كل الأطراف المتفاوضة .

8. استخدم المواقف الافتراضية : ماذا لو ؟
9. أظهر نوعاً من التعاطف مع الآخرين أو تقبله .
10. جرب قفل باب المناقشة Try a quick close .
11. اعرض الخلافات على لوحة ورقية أو سبورة.
12. حاول حث احد أعضاء الفريق الآخر الذي لمست تدعيمه لمواقفك مرات عديدة.
13. اقترح فترة استراحة لتناول القهوة أو الغداء أو حتى الاسترخاء.
14. غير الجو الكئيب إلى جو من المرح والفكاهة بإلقاء نكتة أو طرفة مضحكة.
15. غير أماكن الجلوس.
16. أجّل جلسة التفاوض إلى وقت لاحق يتيح للأعضاء فرصة للدراسة المتأنية والعميقة لموضوعات التفاوض.
17. البديل الأخير Final Alternative .

اترك الجلسة/الغ التفاوض ولكن تذكر أن هذا البديل قد تأسف عليه فيما بعد.

14. لا يجب ان يسقط نفسه على الآخرين:

Must not Project Self into Others

من الأخطاء المهمة التي يقع فيها المفاوضون، وتسبب لهم الضيق والأذى أنهم يسقطون شخصياتهم أو مشاكلهم التنظيمية أو الشخصية على الطرف الآخر، وهذا يضعهم غالباً في حرج شديد، وسوف نسوق بعض الأمثلة لتوضيح مانعتيه بهذا السلوك. كثيراً ما تلجأ الاتحادات العمالية إلى أساليب الضغط لتدعيم مواقفها التفاوضية مثل إقامة المتاريس أمام بوابات المصانع، أو قذف المسؤولين

بالبيض، وترى الإدارة أنه لا يجب عليهم إتيان مثل هذه التصرفات، وبالتـالي تصبح الإدارة العليـا غاضـبة وغـير راضـية ويفقـد المفاوضـون عـن الإدارة السـيطرة عـلى أنفسهم.

في هذا المثال كان يجب ألا تتوقع الإدارة أن يأتي سلوك ممتلئ اتحـاد العـمال أو تفكيرهم مثل سلوك المديرين وتفكـيرهم، وبعبـارة أخـرى فـإن الإدارة أسـقطت نفسها على الآخرين.

وإذا سألت أي عضو في جلسة تفاوض: هل يمكنك أن تخلـع حـذاءك وتضـعه عل الطاولة أثناء عملية التفاوض ؟ بالطبع سوف تكون إجابـة معظـم النـاس لا ، و لكن هذا ما فعله رئيس وزراء الاتحاد السوفيتي سابقاً ((نيكيتا خورشوف Nickita Khrushchev)) أمام رؤساء 150 دولة ، لقـد فعـل ((خورشـوف)) ذلـك ليكسـب نقطة في التفاوض .

كثير منـا يـؤمن بمجموعـة مـن المبـادئ و الإرشـادات ، ويحـاول فرضـها عـلى الآخرين ، و إذا جاء سلوكهم مخالفـاً لهـذه المبـادئ و المعتقـدات ، فإننـا نعتـبرهم مخطئين ، و لا نرضى عـن تصرفـاتهم ، ولـذلك يصـبح سـلوكنا معهـم سـيئاً ، حيـث نصاب بالإحباط و نفقد السيطرة على ذواتنا ، يسبب لنا ذلك الكثير من المشكلات.

لكي تكون مفاوضاً ناجحاً يجب أن تتعلم قبول كل ما يصدر من تصرفات مـن الطرف الآخر ، إن ما يسلكونه هو ما يجب أن يسلكوه . ثم تضع لنفسك الأسـلوب المناسب للتعامل مع هذا السلوك أو ذاك . إنهم سوف لا يتغـيرون ، ولـذلك يجـب أن تتكيف أنت معهم ، المهـم أنـه لا يجـب أن تتزحـزح عـن أهـدافك ، و أهـداف منظمتك .

15. يسجل الملاحظات المهمة :Takes Good Notes

إن تسجيل الملاحظات المهمة ميزة . نحن نعتقد أن المفاوضين الناجحين لا بد ان يسجلوا الملاحظات الخاصة بهم . في المفاوضات الكبيرة يوجد مع كل طرف سكرتارية تسجيل ما يدور من مناقشات . و تصبح محاضر الجلسات مهمة بالنسبة للاتفاقيات و التعاقدات أو قد تلبى متطلبات قانونية . تفيد الملاحظات المسجلة في تتبع سير المفاوضة ، و سرعة تدوين الملاحظات و تحديد مدى القرب أو البعد عن الوصول إلى اتفاق من حيث المبدأ .

ونحن ننصح بمراعاة الآتي :

1. استخدام الهامش في الصفحة على اليمين ، لكي تتبع الوقت .
2. استخدام الهامش في الصفحة على اليسار لكي تتبع سير المفاوضة بالأسهم Arrows .
3. الدائرة Circle تعني الاتفاق من حيث المبدأ .
4. المربع Square تعني اتفاقاً فعلياً .
5. المثلثTriangle يحدد متى يستخدم الطرف الآخر تكتيكاً جديداً .
6. النجمة Asterisk تعني أن معلومة أعدت تم طرحها على الحاضرين .

16. يكون دائماً في الإطار الصحيح للوقت:_Is in the Right Time Frame

المشكلة التي كثيراً ما تحدث في التفاوض بين المشتري/البائع، وبين الإدارة ((المشتري)) وإتحاد العمال((البائع)) أن الجانبين يتحدثان عن أزمنة مختلفة.

المفاوضات الناجحة تعني أن يعيش الطرفان في الإطار الصحيح لوقت التفاوض. يميل المشترون إلى الحديث عن الماضي. يتحدثون عن تصرفات البائعين

معهم سابقاً(70%)) مـن أذون التوريـد كـان بهـا تـأخير، ومعـدلات الجـودة كانت منخفضة جداً ووقت استجابتكم ضعيف جداً، و....و... و.....

أمـا البـائعون فـإنهم يميلـون إلى الحـديث عـن المسـتقبل . يتحـدثون عـن الخدمات التي سوف يقدمونها للمشترين في المستقبل : ((نظامنا الجديـد في تنفيـذ الطلبيات يضمن التسليم في المواعيـد المحـددة بالضـبط ، ولقـد ضـاعفنا مـن إدارة تأكيـد الجـودة Quality assurance ولـذلك سـوف تتحسـن معـدلات الجـودة بدرجات ملحوظة..الخ)).

يجب أن يتحلى البائعون بالصبر، ويتركوا المشترين يعبرون عـن كـل معانـاتهم السابقة إذا كانت موجودة بالفعل أو مدركة، قبل أن يعيدوهم إلى الوقت الحاضر. هذا الموقف التفاوضي يمكن أن يكون جسراً للمستقبل.

نحن نعتقد ان توفير الإطار الصحيح للوقت يقع على عاتق البائعين أكثر منـه على المشترين. أما إذا شعرت أنت كمشتر أن التضارب في الأزمنة يسبب لك ارتباكـاً. فخذ أنت المبادرة لتصحيح مسار المناقشات. تتكرر صعوبة الإطار الصحيح للوقـت، كلما تم عرض بند جديد للتفاوض، ولذلك يجب ان تكون يقظاً وتعمل عـلى عـودة الجميع إلى الحاضر، إن الماضي يصلح للمواقف الرومانسية وليس للمفاوضات.

17. ليس من السهل إبهاره: Not easily Surprised

من السلوكيات التي لا تحتاج إلى إقامة الدليل على ضرورتها وأهميتهـا، لأنهـا ضرورية ومهمة بذاتها، ألا يكون المفاوض من السهل أن يبهر أو ينـدهش. إن ذلـك يعني انه ليس لديك سيطرة كافية على ذاتك، ولذلك مهما يحـدث، لا تظهـر أن لـه أي تأثير عليك. أن ينبهر الإنسـان أو يـدهش فهـذا شيء طبيعـي، وان يظهـر تـأثره فهذا أيضاً شيء طبيعي، ولكن من غير الطبيعي أن يحدث ذلك أثناء

جلسات التفاوض بحيث يصطادك الطرف الآخر ويدخل لك دائماً من نقطة الضعف هذه.

يوفر التخطيط الجيد لك الوقاية الكافية من الوقوع في هذه المصيدة اكتب قائمة كاملة بالاستراتيجيات و((التكتيكات)) التي استخدمها ضدك أعضاء الفريق الآخر في الماضي، استرشد بها في وضع خططك قبل الدخول في عملية التفاوض.استفد بالبيانات المدونة في مذكراتك التي سبق تسجيلها وخاصة الموضوعة داخل المثلثات(تحدد متى يستخدم الطرف الآخر تكتيكاً جديداً). أضف أي شيء تريد تجربته هذه المرة. وفكر لمدة خمس دقائق عن أسوأ التصرفات المحتملة من الطرف الآخر خلال جلسات التفاوض. وفي اليوم السابق للاجتماع أجر تعديلات تراها ضرورية نتيجة المواقف الجديدة التي يمكن ان تكون قد تعرضت لها. في صباح يوم اجتماع التفاوض، راجع هذه القائمة عدة مرات. ويدافع من التسلية المرحة راجع بعد جلسات التفاوض التصرفات التي سجلتها في قائمتك وصدرت بالفعل من الطرف الآخر. التخطيط الجيد أقصر الطرق لعدم الدهشة والإبهار.

18. علي معرفة جيدة بالبند الذي يناقش:

Good Knowledge Of Item Being Negotiated

يتفق الجميع أنك يجب أن تعرف ما الذي تتفاوض من أجله، ومن المهم أن نذكر أنفسنا بان الطرف الذي يعرف أكثر هو الطرف الأقدر على حسم المواقف لصالحه، يعطي شراء سيارة مثالاً جيداً على بند المعرفة الجيدة بالبند الذي يناقش ممن عدد قليل جداً من الناس يعرفون كل التفاصيل عن السيارات: كيف تعمل، التكلفة الحقيقة لكل بديل. بل إن هذه الفئة تتناقص كلما ازدادت تكنولوجيا السيارات تعقيداً. إننا أصبحنا نسمع عن السيارة التي تتكلم، وبالتالي يصبح من الصعوبة بمكان ان تعرف كل شيء عن عالم

السيارات التي أصبحت مزودة بالحاسب الآلي Computer . يصبح لدى بائعي السيارات الكثير من المعلومات التي يفتقدها المشترون.

19. يحدد مجالات الاتفاق/ وعدم الاتفاق

Identify Areas Of Agreement / Disagreement

تتضمن معظم المفاوضات حداً أدنى من القضايا التي تحوز موافقة جميع الأطراف. من المهم تحديد هذه الموضوعات لسببين رئيسين. أولاً: لأنه ليس من الذكاء ان تضيع الوقت في مناقشة مسالة ليس عليها أي خلاف.

وثانياً: لأنه يمكن الاستناد إلى نقاط الاتفاق السابقة كمنطق للوصول إلى نقاط اتفاق جديدة . كما أنه عندما يحتد الصراع بينكما وتتسع هوة الخلاف ، فيمكن تهدئة الموقف عن طريق تذكير الطرف الآخر . بأنه قد سبق لكما الاتفاق على العديد من النقاط .

تم تطبيق هذا المثال في ورشة عمل تدريبية ، صدرت تعليمات سرية من رئيس مجلس إدارة شركة (آلة ت.ك T.K Machine) إلى البائعين ((لا تعودوا إلى مقر الشركة قبل أن تنتهوا من اتفاق بيع آلة (T. K")) . و أعط للمشترين تعليمات سرية من شركتهم تقول : ((إن القسم الآن في شركتكم في مسيس الحاجة إلى عشر- آلات من ماركة T.K Machine كما أن قسم الصيانة يريد نفس الماركة لكي لا تتضخم المخازن بقطع غيار أكثر من ماركة)) و هذا يعني أن التعليمات لدى كلا الطرفين تطلب منهما سرعة إنجاز الاتفاق .

ولكن 95 % من الوقت كان المشترون يركزون على المنافسة و أسعار المنافسين المنخفضة لكي يجبروا البائعين على النزول بأسعارهم . يقول المشترون في مثل هذا الموقف : ((إذا لم تخفضوا من أسعاركم فسوف نشتري من شركات أخرى)) . و الإحصاءات تقول إن نسبة الحالات التي تصل إلى اتفاق لا تزيد على 50% . ونحن نرى ذلك كثيراً في المفاوضات في الحياة الواقعية . من المهم جداً

تحديد مجالات الاتفاق ، و يتم الاتفاق عليها ، ومن ثـم تجنـب ، و تبـذل الجهـود بعد ذلك على نقاط الاختلاف .

في كثير من المفاوضات تصل المناقشات إلى حد الصراع حـول البنـود المختلفـة لموضوعات التفاوض ، و بالتـالي تتباعـد الأهـداف لكـلا الطـرفين ، إذا أراد الطرفـان اقتراب بعضهما مـن بعـض فيفضـل أن تبنـى الاتفاقيـات الجديـدة عـلى اتفاقيـات سابقة ، و يمكن أيضاً توسيع الاتفاقيات السابقة لتضم موضوعات و بنود جديـدة ، و غالباً تصبح المواقف في مثل هذه التصرفات أسهل كثيراً من البدايـة مـن الصـفر للوصول إلى اتفاق جديد حول موضوعات جديدة .

20. اللياقة البدنية: Physical Endurance

يتجاهـل كثـيراً مـن خـبراء التفـاوض أهميـة اللياقـة البدنيـة . عنـدما تقـترب المفاوضات – وخاصة العمالية- من الوصول إلى اتفاق ، يحاولون إعادة السـاعة إلى الوراء ، وطرح بنود جديدة للمناقشة ويحاول كل طرف أن يرهـق ويتعـب الآخـر ، إن آجلاً أو عاجلاً سوف ينهار أحد الأطراف .

نحـن نعتقـد أنـه يجـب التركيـز عـلى هـذه الخاصـية ، و خاصـة في مرحلـة التخطيط للتفاوض .يجب أن نستعد نفسياً للاستمرار في التفاوض مهما طال الوقت ، توجد كتب و مقالات ترشد إلى مجموعة من التمرينات الرياضية يمكـن أن يقـوم بها الفرد و هو جالس على كرسـيه ، أو الأشـخاص الـذين يقومـون بـرحلات جويـة طويلة ومتكررة يمارسون هذه التمرينات ، يجب أيضاً أن توفر بضـع دقـائق يوميـاً للمشي أو القيام ببعض التمرينات الشاقة لكي تكون مفاوضاً ممتازاً ، أو لكي تحافظ على هذا التمييز ، إن الرياضة و اللياقة البدنية قد تطيل العمر بإذن الله .

21. مهارة اتصالية ممتازة: Outstanding Communicator

هناك مئات الكتب التي تعالج كيفية تحسين مهاراتك الاتصالية . سوف لا نستعرضها هنا ، ولكننا ننصحك بشراء بعضها وقراءتها ، من النقاط التي لا تتناولها معظم الكتب بصفة مطلقة أو تمر عليها مر الكرام رغم أهميتها لموضوع الاتصال ، هي نقطة معاني الكلمات The Meaning of Words . تعنى الكلمات أشياء مختلفة للأفراد المختلفين ، ولقد رأينا مشكلات تثور ربين المفاوضات عندما يعتقد طرف أن لكلمة ما معنى معيناً ، بينما يرى الطرف الآخر معنى آخر لنفس الكلمة .

عندما تخاطب الآخرين في جلسات التفاوض ، يجب أن تسأل نفسك ، ماذا تعني كل كلمة بالنسبة لأعضاء الطرف الآخر ، وبصرف النظر عن مفهوم كلمة لديك أنت ، فهذا لا يهم و إنما المهم المعنى لدى المتلقي ، ونظرة واحدة إلى ((القاموس)) تقنعك بان لكل كلمة معان مختلفة ، ولكل معنى مرادفات مختلفة.

نأخذ مثالاً من دنيا الأعمال . وهو مصطلح طول الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز اتفاق ما ويطلق عليه "Lead Time" . و متى يبدأ العد التنازلي لهذه الفترة الزمنية ، في الشركة المشترية يختلف تاريخ البداية كالآتي :

1. بالنسبة للإدارة التي تطلب شراء المواد تبدأ الفترة منذ تاريخ تصدير طلب الشراء من الإدارة بعد أن استكمل إجراءاته .
2. بالنسبة للإدارة العليا تبدأ منذ تاريخ اعتماد طلب الشراء .
3. بالنسبة لإدارة المشتريات منذ تاريخ إسناد العملية إلى البائع و توقيع مدير المشتريات .
4. بالنسبة للإدارات الأخرى في الشركة المشترية منذ تاريخ تصدير إذن التوريد إلى الشركة الموردة .

و في الشركة الموردة قد يكون هناك أكثر من تاريخ لبداية حساب الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الطلبية ، منها على سبيل المثال تاريخ استلام إذن التوريد ، وتاريخ اعتماد الإدارة العليا بالشركة الموردة لتنفيذ الطلبية .

فلو فرض أن طلب الشراء كان يحمل ((الفترة الزمنية اللازمة للتوريد في حدود شهرين)) فقد يعني ذلك شهر مايو بالنسبة للجهة المشترية ويوليو بالنسبة للجهة الموردة.

إن التميز في الاتصالات يعتبر معياراً رئيساً للتفرقة بين المفاوضين الناجحين وغير الناجحين ، و العنصر الرئيسي في الاتصالات الجيدة يكمن في تحديد معاني الكلمات بالنسبة للآخرين و ليس المعاني التي تفهمها أنت .

22. يقرأ جيداً لغة جوارح الجسم :

Reads Nonverbal Communications Well

يمكنك أن تنقل 50% من الحقائق التي تعبر عنها لغة كلمات الشخص الآخر ، و لكنه من الصعب أن تنقل هذه النسبة التي تعبر عنها لغة جوارح جسمه. تمثل لغة جوارح الجسم و الاتصالات عبر أساليب غير لفظية نمطاً رئيساً من أنماط الاتصال في الحياة بصفة عامة و في المفاوضات بصفة عامة و في المفاوضات بصفة خاصة . المفاوض الناجح هو القارئ الجيد للغة جوارح الجسم وهناك أيضاً عشرات الكتب التي تعالج موضوع الاتصالات غير اللفظية ،وقراءة بعضها يحقق لك ميزة تفاوضية .تقدم هذه الكتب العديد من الأمثلة عن كيفية تحقيق أهدافك التفاوضية من خلال قراءتك الجيدة للغة جوارح الجسم التي تصدر عن أعضاء الطرف الآخر .

23. عضو فعال في فريقه : Good Team Member

تصل أهمية العمل الجماعي Teamwork في المفاوضات إلى نفس أهميته في الرياضة . إذا لم يساهم كل عضو بجهوده في الفريق ، فإن الفريق سوف يخسر . يوجد أربعة محاور يجب عليك فهمها جيداً لكي تكون عضواً فعالاً في فريقك :

(1) الأهداف . (2) كيف تتعامل مع الأسئلة؟

(3) الاستثمار الجيد للإشارات. (4) فترات للتشاور و الاستراحة .

1. الأهداف :

يجب أن تكون مجموعة الأهداف واحدة بالنسبة لفريق التفاوض . ولكن هناك ((تكتيكا)) يتعلق بالأهداف يقول : قسم واهزم – Divide and Con queer . في فريق المشترين يوجد المهندس و المشتري .هدف الأول الجودة ، و هدف الثاني السعر .

يقوم المهندس بتصميم آلته ، ويريدها أن تبقى إلى الأبد ، أما المشتري فإنه طوال الوقت يركز على السعر المنخفض . ولذلك فإن للفريق مجموعتين من الأهداف ، ولكننا قد نجد البائع الماهر عندما يدرك هذه الحقائق يتعامل معها بذكاء ، فإذا كانت سلعته عالية الجودة سوف يركز حديثه مع المهندس ، وهم يعرفون أنه سوف يسكت المشتري ، أما إذا كانت الآلة أقل جودة من مثيلاتها في السوق فسوف يتجهون إلى المشتري الذي تصبح لديه الأسباب لإسكات المهندس .

2. كيف تتعامل مع الأسئلة ؟

يقصد بهذا البند أن تكون حريصاً على عدم تعريض أي عضو من فريقك لمشكلة عدم الاستعداد للرد على استفسار أو سؤال ، لنفرض أن ((علاء)) هو

رئـيس فريـق تفـاوض المشـترين ، و أن المهنـدس ((حسـن)) هـو العضـو الفنـي في الفريق . وقد سأل الفريق الآخر سؤالاً فنياً ، وهنا يرد علاء موجهاً كلامه إلى حسـن ((لماذا لا تجيب عن هذا السؤال يا حسن؟)) . ولأن حسن لم يكن مستعداً للإجابة على هذا السؤال ، فسوف تكون إجابته ليست على المستوى المطلوب .هناك طـرق أفضل للتعامل مع أسئلة الترحيل هذه ، دعنا نقول : إن سؤال البائع كان كالآتي :

((كـم نسـبة الزنـك التـي يجـب أن تكـون في الحديـد المطلـوب توريـده ؟)) يحاول علاء تنبيه حسن ولذلك يكون رده ((حسـناً)) ، مـن الواضـح أن حسـن هـو الشخص المناسب للإجابة عن هـذا السـؤال ، ولكـن قبـل أن أطلـب منـه الإجابـة ، دعني أتأكد أنني قد فهمت بالضبط السؤال .

((في الحديد الذي نتناقش من أجله لكي نستخدمه في مصـانعنا ،فإنـك تسـأل عن نسبة الزنك التي يجب أن تتوافر فيه ، هل هذا صحيح)) ؟ ((مهنـدس حسـن ، هل يمكنك أن تجيب عن هذا السؤال)) و الآن بهذا السلوك قام علاء بأربعة أشياء :

أولاً : نبه حسن بأن يتوقع الإجابة عن السؤال .

ثانياً : كرر السؤال مرة أخرى ليسمعه حسن .

ثالثاً : وفر لحسن فرصة للتفكير في الإجابة المناسبة .

رابعاً : مارس علاء حقه في قيادة المناقشة .

3. **الاستثمار الجيد للإشارات :**

يفضل أن يتفق الأعضاء على مجموعـة مـن الإشـارات ، تعنـي :التوقـف عـن الكلام ، أو حان وقت تقديم التنازلات ، أو يجـب أن ننسـحب ، فلـيس معقـولاً أن تصدر هذه الألفاظ صريحة من عضو الفريق . فالذي يجب أن يقولها هو قائد

المجموعة أو المتحدث باسمها . فقد يتم استخدام ((لعبة أطفال)) تعطي إشارة صوتية للمتحدث للتوقف عن الكلام عندما يطيل الحديث ،وإذا لم يتنبه للإشارة يمكنك تمريرها على زملائك في الفريق ، و تكون إشارة التنازل مثلاً أن تفك رباط حذائك ، ثم تعيد ربطه مرة أخرى ، أما الانسحاب فيكون إشارته أن تضع يدك على صدرك أو وجهك في الجهة اليمنى أو اليسرى . وبعض المفاوضين يتفق على مجموعة إشارات باستخدام الأقلام أو أصابع اليد .

4. فترات للتشاور و الدراسة :

نقطة مهمة أخرى هي وضع خطة للتشاور والدراسة أثناء عملية التفاوض .لا يفهم كثير من المفاوضين قيمة أو دور فترات التشاور و الدراسة . يتشاور الناس لأسباب عديدة و أنت تطلب فترة من الوقت للتشاور لأنك تحتاج إلى ذلك، فلا تتردد في طلبها، بل أحياناً يطلب طرف فترة للتشاور والدراسة ليس من أجله ولكن من اجل الطرف الآخر. فقد يكون قد تقدم بعرض او اقتراح ويريد ان يعطي الفرصة للفريق المقابل أن يفكر ويتحدث بشأنه مع أعضائه.

يوجد ثلاثة أنواع من الوقت المستقطع للتشاور. أن يتم على طاولة التفاوض ويطلق عليه Table Recess، أو يتم داخل الحجرة ويسمى Room Recess، والنوع الثالث ان يتم خارج الحجرة ويسمى Exit Recess، وجميع الأنواع منابة، وعند طلبها يمكنك أن تقول: ((إذا كنا نحتاج إلى التشاور حول هذه النقطة، فدعنا نأخذ فترة لمدة خمس دقائق أو ربع ساعة داخل الحجرة أو خارج الحجرة، أو حتى على المنضدة)).

24. معد إعداداً جيداً: Well Prepared

من الحقائق الجوهرية أن فريق التفاوض المعد إعداداً جيداً هو الأكثر احتمالاً للأداء الجيد فلا يمكن ان يذهب الفرد أو الفريق إلى التفاوض على

أساس من التجربة والخطأ، ولكن يجب أن يكون هناك تغطية كاملة للمواقف المحتملة وتخطيط مدروس لأسلوب مواجهتها، وقد ذكر بعض خبراء التفاوض أن هناك 25 ((خمس وعشرين)) نقطة يجب مراجعتها قبل الدخول في عملية التفاوض. فلا يجب ان نتوقع أن تكون نتيجة المفاوضات ((رميةٍ بغير رامٍ)) ولكننا نريدها رمية من رامٍ تم إعداده وتدريبه وتوجيهه نحو هدف تفاوضي واضح ومحدد.

25. محترم من الأطراف الأخرى: Respected By Opposers

يتحقق نجاحك حينما يدرك الطرف الآخر أنك جاد وعملي، وتكتسب الاحترام بالعمل المخلص للمنظمة التي تمثلها في تفاوضك. يسعى بعض المفاوضين أن يكونوا محبوبين من الآخرين الذين يتفاوضون معهم، وهذا من السهل تحقيقه من خلال إعطائهم بعض الأشياء او التنازلات، ولكن هؤلاء المفاوضين لا ينظر إليهم بعين الاحترام من الطرف الآخر، بل ويؤذون بالتالي الجهات التي يمثلونها.

إن المفاوضين الجادين المحترمين من الطرف الآخر، ليسوا هم أولئك الذين يصيحون، ويرغون ويزيدون، ويضربون بأقدامهم وأيديهم طاولة التفاوض. ولكنهم هم الذين يناضلون من اجل الوصول إلى اتفاقيات تحقق أهداف جهاتهم التفاوضية، إنهم لا يقدمون تنازلات، إلا إذا حصلوا على مقابل لهذا التنازل أو اعتقدوا أن الاتفاق سوف يحقق لهم نتائج طيبة.

26. له توجهات إلى منهج المكسب/المكسب Win/ Win Oriented

في كل موقف تفاوضي، نحاول أن نضع الأسس الراسخة للعلاقات المستقبلية مع الطرف الآخر. يدرك المفاوض الناجح انه يفضل أن يحقق الطرف الآخر أهدافه التفاوضية طالما أن هذا المفاوض قد عظم أيضاً أهداف منظمته التفاوضية.

على سبيل المثال، في مفاوضات البيع والشراء، إذا اعتقد البائع أن المشتري خدعه، هل يستطيع البائع ان ينتقم؟ بالتأكيد:

1- يستطيع أن يهتم بالعملاء الآخرين أولا، ويرسل البضاعة متأخرة.

2- يمكن ان يرسل جزءاً فقط من البضاعة.

3- يتقاعس عن تقديم المساعدة الفنية أو الوثائق والمستندات .

ولكن ماذا إذا اعتقد المشتري أن البائع قد خدعه؟ هل يستطيع ان يثأر لنفسه؟ مرة أخرى بالتأكيد:

1- يقلل من الكمية المطلوبة في إذن التوريد.

2- يستطيع أن يدفع متأخراً.

3- يخضع كل وحدة من البضاعة للاختبارات الدقيقة.

كل المفاوضات التي تجريها لها آثار على العلاقات المستقبلية. ماذا عن مفاوضات السيارات إذا اعتقد المشتري أنه الخاسر في هذه الصفقة فسوف يذهب إلى شركة أخرى للحصول على خدمة السيارة. أما إذا شعر البائع انه الخاسر فسوف يرفع من تكلفة الصيانة والخدمات ليثأر لنفسه.

لأننا نتفاوض من أجل إرساء قواعد ثابتة للعلاقات المستقبلية، ولأننا نريد أن تكون هذه العلاقات إيجابية ومفيدة، فلابد أن نتبنى منهج المكسب/المكسب Win/Win، إذا لم تكن كذلك فعلى الأقل أنت تكسب، وتشعر الطرف الآخر بأنه أيضاً قد كسب. لا تجعل الطرف الآخر يشعر للحظة أنه خسر شيئاً. إذا حدث ذلك فسوف تصبح العلاقات بينكما مهددة، وخاصة المفاوضات العائلية.

الفصل الرابع

الصراع والتحالف في المفاوضات

أولاً: الصراع:

تمهيــــد:

يعتبر وجـود نـزاع(صراع) بـين مجموعـة مـن الأطـراف المعنيـة بـه مـن أهـم العوامل الهامة التي تبرز التفاوض بين تلك الأطراف إذا ما قارنت هذه واعترفت به كوسيلة أنسب للوصول إلى حلول تحقق المصلحة المشتركة.

تعريف الصراع

هو نشاط ينشأ بين أفراد يتصفون بأنهم عاطفيون وذو حس مفرط ولا يعنـي تلك بالضرورة أن يتصفوا باللارشد . أو هو تنافسي بين مجموعة من الأطـراف التـي تدرك وجود تعارض في مصالحها بالنسبة لمر معين يسـمى(مجـال الصـراع) بطريقـة يحاول فيها كل طرف الوصول إلى وضع متميز بالنسبة لهذا الأمر.

يمثل الصراع ظاهرة شائعة في كافة أشـكال السـلوك الاجتماعـي، ففـي مجـال الصناعة هناك الإضرابات التي تعبر عن نمط معـين مـن ممارسـات طـرف آخـر ذي صلة بمجال صراع معين.

الأبعاد الرئيسية للصراع

1. طرف(أ) – مصالح متعارضة.
2. طرف(ب)- مصالح متعارضة.
3. طرف(ج) - مصالح متعارضة.
4. طرف(د) - مصالح متعارضة.

5. مجال الصراع.

شروط الصراع

1) التمايز والاختلاف بين الجماعات، فكلما كثرت الأطراف المعنية بأمر ما، وتعددت كلما كان ذلك سبباً في زيادة التنافس بين هذه الأطراف، وهذا يقود إلى التميز والتخصص، ومع مرور الزمن تصبح المجموعات المتخصصة أكثر قدرة على القيام بواجبات الأخرى المختلفة وعند ذلك تظهر الحاجة إلى تطوير طرق تفكير فريدة تستطيع من خلالها هذه المجموعات تحقيق إنجازات أكبر.

وينطوي التمايز على مشاكل محتملة، حيث يبدأ كل طرف بإدراك أن أهدافه ومصالحة تختلف كثيراً عن تلك الخاصة بالأطراف الأخرى، وقد تواجه هذه الأطراف مشاكل في الاتصال فيما بينها بسبب وجود أهداف خاصة ومتعارضة لكل منها.

2) ندرة لموارد المتاحة، خلال أي فترة زمنية ويكون حجم الموارد المتاحة الممكن توزيعها على الأطراف ثابتاً أو متناقصاً، فإذا حاول الأطراف زيادة حجم الموارد التي يمكنه الحصول عليها فإن ذلك يعني بالنسبة للأطراف الأخرى فقدانها لجزء من الموارد التي قد تحصل عليها، مما يجعلها تدرك بأن مصالحها وأهدافها باتت متعارضة.

3) الاعتماد المتبادل بين الجماعات، حيث أن الإنسان يتسم بأنه قدر كبير على الاعتمادية المتبادلة، حيث يعتمد الأفراد في تأديتهم لبعض أعمالهم على نتائج الأعمال التي يؤديها غيرهم، كما أن الاعتماد المتبادل بين الجماعات يزداد عندما لا تستطيع مجموعة القيام بأعمالها ما لم تقم الجماعة الأخرى بالأعمال الخاصة بها، وبالطبع فإن زيادة ظاهرة التخصص وتقسيم العمل

تعتبر سبباً رئيسياً في هذه الاعتمادية وعندما تزداد درجة الاعتمادية بين المجموعات فغن المساعدة تبرز بوضوح، حيث تدل هذه على ان الاعتمادية تتضمن عناصر ومساعدة وعناصر إعاقة لأي عمل جماعي، فعمل جماعة ما قد يساعد في تأدية عمل جماعة أخرى أو يعيقه.

خصائص الصراع

1. يعتبر التوتر بعداً أساساً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
2. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
3. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الهداف.
4. ينطوي الصراع في محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية وإلا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
5. يفوض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بوسائل القوة القسرية إذا توفرت لديها او بالوسائل السلمية كالحوار والتفاوض، إذا ما فشلت في استخدام البديل الأول.

مستويات الصراع

1- المستوى الإدراكي –وينشأ من الصراع عندما تدرك الأطراف وجود اختلاف بين أهدافها وان هناك فرصة للتدخل من أجل عمل ما يمكن من اجل حسم الصراع.

2- المستوى الشعوري- ويحمل الصراع عند هـذا المسـتوى كثـيراً مـن المشـاعر كالعداء، الغضب، الخوف، عدم الثقة بين الأطراف المختلفة.

3- المستوى السلوكي- ويتم التعبير عنه بالسلوك ويتمثل بالقيام بتدخل سلبي أو إيجابي من جانب طرف واحد على الأقل.

إدارة الصراع

إن الصراع يمكن أن يدار بإحدى المنهجيات التالية:-

1) منهجية الكسب بالخسارة- تعتمد هذه المنهجية على مجموعة من الأطـراف والأساليب التي يحاول من خلالها أحـد الأطـراف كسـب الصراع عـن طريـق تحقيقه لأهدافه وعدم تمكين الطرف الآخر من تحقيـق أهدافـه، ولهـذا فـإن هذا المنهج يقود إلى كسب لطرف على حساب الخسارة للطرف الآخر.

2) منهجية الخسارة بالخسـارة- وتعتمـد هـذه المنهجيـة عـلى قيـام طـرف مـن الأطراف بالتنازل عن بعض أهدافه المرغـوب فيهـا عـن طريـق صـيغة الحـل الوسط. بحيث لا يكـون هنـاك منتصراً ولا مهزومـاً في الصراع. وطبقـاً لهـذه المنهجية لن يكون بمقدور أي طرف تحقيـق كـل مـا يريـد تحقيقـه وهكـذا، تكون كل الأطراف خاسرة.

3) منهجية الكسب بالكسب-وتعتمـد هـذه المنهجيـة عـلى محاولـة كـل طـرف البحث عن الوسائل التي يمكنه بواسطتها حل الصراع والوصـول إلى الأهـداف التي يرغب في تحقيقها. وهنا يكون بمقـدور كـل طـرف أن يحقـق المكاسـب التي يريدها.

- يؤدي المنهجين الأول والثاني إلى استمرار الصراع والإبقـاء عليـه، وذلـك لأن طرفاً واحداً على الأقل أو اثنين لن يتمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة.

وسيؤدي ذلك إلى إدراك الأطراف بأن الصراع لم ينتـه وسـيكون ذلـك حـافزاً لها لبدء جولـة جديـدة منـه أمـلاً في تحقيـق المكسـب الـذي عجـزت عـن تحقيقه في السابق.

- المنهجيـة الثالثـة الكسـب بالكسـب يكـون حلقـة الصراع تنكسر وسـيقل احتمال تجدد الصراع في المستقبل.

مداخل تسوية الصراع

يوجد ثلاثة مداخل رئيسية يمكنها تسوية الصراع لتحقيق أهدافه وطموحاتـه عندما يتبنى منهجية الكسب بالكسب، وهذه المداخل هي:-

أولاً:- المدخل الهيكلي:-

يعتمد هذا المدخل على محاولة إنهاء الصراع أو احتوائه ضمن حـدود معينـة ترضى بها أطراف الصراع، ويتم ذلـك عـن طريـق تغيـير الظـروف أو الأسـباب التـي دعت إلى حدوثه. ويقوم هذا المدخل على أساس الحقيقة القائلـة بـأن الصراع إنمـا ينشأ من الإدراكات التي تتولد لدى أطرافه نتيجة الاخـتلاف والتمايـز المتبـادل بـين بعضها البعض. ومن الأساليب التي تعتمد على المدخل الهيكلي ما يلي:-

1) محاولة تقليل درجة الاختلاف بـين الجماعـات المرتبطـة بالصراع وذلـك عـن طريق التعرف على الأهداف التي تتبناها كل جماعة والتأكيد على مصـلحتها المشتركة في أن تكون أهدافها متكافئة ومنسجمة.
2) تبني نظام عادل للمكافأة بين أطراف الصراع عن طريـق اسـتمالتها وإدخالهـا فيعمل مشترك من شانه أن يوجد أهدافاً مشتركة بين الأطراف المتنازعة.

ثانياً: مدخل العملية:-

وهذا المدخل هو مدخل لتسوية الصراع ويعتمد على التدخل في عملية الصراع نفسها، وضمن إطار هذا المدخل هناك الكثير من الأدوات والأساليب التي يمكن توظيفها للتعامل مع الصراع ومحاولة تسويته ومنها:-

أ- تخفيف حدة الصراع، حيث يعمل كل طرف على إتاحة الفرصة أمام احد الأطراف بالرد على دلوك عدائي من جانب طرف آخر بطريقة تعاونية لا عدائية(أسلوب امتصاص العداء)، وتشجيعه على إتباع وسائل غير عدائية للتخفيف من حدة الصراع. إن مقابلة السيئة بالحسنة من شأنه أن يكبح جماح العداء لدى الأطراف المتصارعة ويردها على المنطق. ومما يدعم هذا التوجيه هو ان نمط السلوكي للفرد يولد عند تعامله مع فرد آخر نمطاً سلوكياً مماثلاً وفي نفس الاتجاه.

ب- ترتيب اجتماع بين الأطراف لتوفير فرصة المواجهة بينهما وتمكينها من الحوار، حيث يتم ذلك عن طريق قيام طرف ثالث بالاتصال بها ومحاولة ترتيب اجتماع مواجهته مباشرة بينها. والفرضية الأساسية التي يقوم عليها هذا الأسلوب هو الاعتقاد بان كل طرف من أطراف الصراع بحاجة إلى معرفة الصراع والعمل على بلورته بوضوح قبل البدء في البحث عن الحل المناسب، وهكذا تستطيع الأطراف أن تحدد مجالات الصراع.

ت- إيجاد صيغة تعاونية بين أطراف الصراع تمكنها من العمل معاً للوصول إلى حلول للمشكلات بطريقة ترضى بها وتحقق لكل أهدافه، تلعب هذه النقطة على مساعدة أطراف الصراع على إيجاد حلول مناسبة ترضى بها.

ولابد أن نؤكد هنا أن السبب الحقيقي وراء تدخل الطرف الثالث هو تأكيد التكافؤ والندية بين أطراف الصراع. مما يولد لديها الثقة ويشجعها على

التفاوض، ويجب أن لا يساورها الاعتقاد بإمكانية تسوية الصراع وفق منطق آخر غير ذلك، كمبدأ ميزان القوة مثلاً. ولذلك فإن أطراف الصراع يجب ان تجتمع على أساس التكافؤ محكومة بقواعد وشرعية المنطق والحجج والقضايا لا منطق القوة والتهديد.

ثالثاً: المدخل المختلط:-

هنا يتم الاعتماد على أكثر من أسلوب لتسوية الصراع، حيث يمكن الاستفادة من العناصر الهيكلية والعملية في صياغة مدخل متكامل وشامل لحل الصراع، ويقوم هذا المدخل على أساس التأثير في عملية الصراع باستخدام وسائل هيكلية يتم من خلالها تطوير مجموعة من القواعد التي تشكل نظاماً جديداً بديلاً للنظام الذي نشأ في ظله الصراع. إن إيجاد مثل هذا النظام الجديد من شانه أن يولد لدى أطراف الصراع إدراكات جديدة تجعلها تعيد النظر في أدوراها وأولوياتها بل وعلاقاتها. ويمكن أن يقود إلى تغيير تقديراتها وحساباتها للتلاؤم مع الوضع الجديد، وهذا بالتالي يساعد على التخلي عن بعض الطموحات واللجوء إلى أسلوب التسوية. إن وجود هذا الطرف وإمكانية مشاركته بين الحين والآخر يساعد على تأكيد التزام أطراف الصراع بالسعي إلى التسوية والإسراع في الوصول إليها. وذلك من خلال تدعيم هذا التوجه لدى الأطراف المعنية إذا أبدى طرف ثالث، وخاصة إذا كان هو المهم للنظام استعداداً لرعاية عملية حوار وتفاوض بين الأطراف.

الآثار الناجمة عن الصراع

هناك أطراف للصراع ترد على بعضها البعض التي تحاول من خلالها إيجاد حل لهذا الصراع، وعليه هناك أساليب الذي يتطور الصراع من خلاله ومن أهم

الطرق التي يحل بها من شانها أن تؤثر على أداء الواجبات والعمال التي تؤديها أطراف الصراع، ومنها آثار إيجابية وسلبية على النحو التالي:

أولاً:آثار إيجابية:-

تتلخص الآثار الإيجابية التي يمكن ان تنتج عن الصراع فيما يلي:-

1. يولد الصراع القوة لدى الأفراد ويثير لديهم المشاعر والأحاسيس.
2. يزيد الصراع من درجة التماسك والقوة بين الأفراد الجماعة الواحدة مما يولد لديهم الدافعية لتأدية واجباتهم والحرص عليها.
3. يساعد الصراع على استمالة وتوليد الشعور المتزايد بالانتماء لدى أفراد الجماعة الواحدة.
4. يعتبر الصراع مؤشراً على وجود مشاكل، مما يساعد على زيادة الاهتمام بإيجاد حلول سريعة لهذه المشاكل.

ثانياً الآثار السلبية:-

إن للصراع عواقب سلبية غير مرغوبة بالنسبة للأداء والإنتاجية، ففي الوضع الصراعي تشعر الجماعة وأفرادها بأن جهودهم وإمكاناتهم معطلة، ولهذا فإن المشاعر للإحباط والعداء والتوتر تصبح عوامل مسيطرة على أفراد الجماعة، وعليه فإن الصراع يولد الآثار السلبية التالية:-

1) يقود الصراع إلى قتل الروح الجماعية والرغبة في التعاون على المدى البعيد، فالرغبة في كسب الصراع تصبح متفوقة في أهميتها وأولوياتها على العمل الفعال.
2) عدم الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد، حيث تتركز جهود الأفراد للجماعة على مجالات الصراع وتحويل هذه الطاقات والموارد لخدمة الصراع وتوجيه دفته.

3) تعطيل الطاقات وإعاقة السبل لاستغلالها.
4) تخفيض الشعور بالحرية لدى الأفراد، نظراً للإفراط في مطالبتهم بالامتثال والالتزام بالمصلحة العامة.
5) الصراع يتصف بالتغذية الذاتية فكلما زادت حدته كلما قاد ذلك إلى تدمير العلاقة بين أطرافه مما يؤدي إلى تعطيل إمكانيات الاتصال بينها.

طبيعة الصراع وديناميكياته

تشمل طبيعة الصراع وديناميكياته على ثلاث عناصر هي:-
1) الشروط المحدثة للصراع، وتشمل التمايز والاختلاف بين الجماعات، وأهم الموارد المشتركة، والاعتمادات المتبادلة.
2) عملية الصراع، وتشمل إدراك عدم تكافؤ الأهداف، إدراك فرص التدخل.
3) الوصول إلى النتائج.

هذه الخطوات الثلاث تمثل الصراع بين الجماعات في كيفية الوصول إلى نتائج إيجابية لتخفيض حدة الخلافات.

ثانياً: التحالف:-

تمهيــــد

يعتبر التحالف مفهوماً استراتيجياً تكررت استخداماته في الأحاديث عن الحرب والسلام، لفهم المفاوضات التي يجب أن تمتد لتشمل الجوانب الرئيسية الأخرى المرتبطة بذلك. وعليه فإن التحالف يعتبر من أهم الآليات التي يمكن أن يداريها هذا الصراع وصولاً إلى الهدف. وبذلك فإن التحالف يمثل بعداً هاماً في لعبة المفاوضات.

تعريف التحالف

هي صيغة اتفاقية التعاون والعمل الجماعي المشترك بين مجموعة من الأطراف المعنية بنوع من أنواع الصراع والتي تجد أن من مصلحتها العمل في إطار هذه الصيغة التي يمكن ان تحقق لها عضويتها فيه مصالح وفوائد كثيرة ما كانت لتحققها لو عملت بصورة منفردة.

أنواع التحالف

هنالك أنواع كثيرة من التحالفات ولكن هذا تحالف مهم جداً بذلك الذي يرتبط بمفهوم الصراع، حيث يحاول البعض التفرقة بين الاتفاق والتحالف ونحن مع هذه التفرقة المفاهيمية، حيث يأخذ مفهوم التحالف بعداً واسعاً ومضموناً أشمل من مفهوم الاتفاق، حيث انه يبلور عمليات الاتفاق الضمنية والصريحة ويضعها في إطار مريح ويكون التزام أطراف التحالف بدعمه أقوى منه في الاتفاق.

تكوينات التحالف

تنطوي التحالفات من حيث تكوينه على جانبين هما:-

1) هيكل التحالف أو تكوينه.
2) أنماط التحالف.

حيث يشير هيكل التحالف إلى عدد من الأطراف المكونة له، والتحالفات الفرعية التي يمكن أن يكونها التحالف الرئيسي، وتكمن الصعوبة في موضوع التحالفات في حجم التحالفات. فعندما يزداد عدد الأطراف المكونة له وتتعدد المصالح فإن ذلك قد يعزز تحالفات فرعية تشدها قضايا معينة لها رؤية تمثل التحالفات بدرجة كبيرة إلى الامتناع عن قبول عروض خارجية للانضمام إلى

تحالفات أخرى، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الانتقائية. وهذا قد يكـون سـبباً في خشيتها على مصداقيتها وسمعتها.

محددات التحالف

هناك عدة افتراضات من التحالفات قد تم تكوينه، ولكن السؤال الذي يبقى هو:-

1. كيف يتم اتخاذ القرار الخاص بالتحالف؟.
2. ما هي الظروف التي يمكن ان يتم ذلك في ظلها؟
3. ما هي الظروف التي يمكن أن تكون من غير المحتمل في ظلهـا تكـوين أيـة تحالفات؟.

هذه الأسئلة يمكن الإجابة عليها بالقول أن التحالفات أمر محتمل على الدوام طالما أن المزايا التي يمكن أن يجنيها أطراف التحـالف تفـوق السـلبيات والتكـاليف التي يمكن أن يحدثها تكوين التحالف. إن هذه النتيجة المنطقية يمكـن عزوهـا إلى حقيقة أننا نقوم بعمل نوع من المطابقة بين الرغبة الإيجابية التي تدفع طرف إلى التحالف وتحقق المصالح لها. والرغبة السلبية النابعة من عدم تمكين الطرف الآخـر من تكوين التحالف.

الاستقطاب في عملية التحالف

من الطبيعي ان يكون لكل طرف مشارك في التحالف مصالح يجنيها مـن وراء عضويته،ولا يستطيع تحقيقها لو عمل بصورة مستقلة. إن هذا هـو المـبرر الرئيسيـ الذي يجمع أطراف التحـالف حـول بعضـها ولكـن السـؤال الأهـم هـو لمـاذا يأخـذ التحـالف الـنمط الـذي يأخـذه في تكوينـه؟ كـما السـؤال القـادم مـا المقصـود بالاستقطاب: يشير مصطلح الاستقطاب هنا إلى خاصية التجمع والتمحور نحو قـوة جاذبة معينة. وهي صفة لابد من توفرها في الطرف الذي يبدأ في تكوين التحالف

والتي يستطيع من خلالها التحالف أن يتكاثر وينمو. فالأصل في التحالف هـو أن ينمو باضطراد، فنموه يعني قوتـه. ويبـدو هـذا واضـحاً في التحالفـات السـلمية كاتحاد النقابات، واتحاد الغرف التجارية، أكثر منه في التحالفات العسـكرية. حيـث يفترض في التحالف العسكري أن يستفيد من نموه واتساعه، ولكـن هـذا لا يحـدث دائماً، فقد يحمل التوقع المفرط في ثناياه بعض الضعف.

يعتبر ضم عضو جديد إلى التحالف ربما كان له من السلبيات ماله من المزايـا. ولهذا، فإن الأعضاء الحالين للتحالف سيقبلون العضو الجديد في التحـالف فقـط إذا كانت المساهمة التي يمكن أن يضفيها دخوله إلى التحالف تفوق أية سلبيات يمكـن أن تنتج عن هذا العضو . لهذا فإن العضو الجديد يمكـن أن يضـيف بعـض عنـاصر القوة إلى التحالف ولكنه يرتب عليه أيضاً مسـؤوليات جديـدة. ويتضـمن ذلـك ان التحالف الكبير لا يعني بالضرـورة أنـه الأفضـل لـو انـه بـدا أقـوى مـن التحالفـات الصغيرة. فالقدرة على إدارة العناصر الهيكلية للتحـالف هـي المحـدد الاسـتراتيجي لحجم التحالف وطبيعة تكوينه. إن المضمون التطبيقي الهام لهـذا التحليـل هـوان التحالف سيوقف استقطاب أعضاء جدد إلى الساحة عند نقطة معينـة قبـل أقصىـ قوة يمكن أن يصل إليها. فالتحالف ككل يمكن أن يصبح أقوى بزيادة حجمه ولكـن كـل عضـو في هـذا التحـالف سيصـبح أضـعف مـما كـان إذا كانـت المزايـا المقترنـة بالعضوية الجديدة نقل عن التكلفة الناجمة عنه.

الفصل الخامس

التفاوض بين الزوجين

تمهيد:

تتعدد المواقف التي يجد فيها الزوجان أن لكل منهما رغبات واحتياجات لا تتفق مع ما يريده الآخر وتواجه الحياة الزوجية أزمات حادة حين يصر كل طرف على ما يريد، كما ان فوز طرف وخسارة الآخر لا تعني مرور الأزمة بسلام بل فقط تأجيل الانفجار لوقت لاحق لشعور طرف بالغبن وتجاهل رغباته أو احتياجاته.

لذا فلا غرابة أن نتحدث عن التفاوض في الحياة الزوجية للوصول لأفضل الصيغ التي تحقق حلاً معقولاً للطرفين لتستمر الحياة بعدل وتوافق.

زوجة كانت لا تعمل ثم كبر الأولاد وتريد العمل، زوج قرر السفر للخارج سعياً وراء الرزق وزوجته لا تريد أن يغادر أسرته، زوجة تريد أن تنتقل والدتها للإقامة معها ولديها أشقاء يرى الزوج أنهم أولى برعايتها وزوج يريد الزواج بأخرى والزوجة ترى ان ذلك سيؤثر على حياتها.وأمثلة أخرى كثيرة.

وقد يثير مصطلح التفاوض حفيظة البعض لأنه يرى أنه يوحي بالخصومة والنزاع، وهو ما لا يتفق مع الحياة الزوجية التي تقوم في الإسلام على المودة والرحمة، لكننا هنا لا نقصد التفاوض بالمعنى السياسي الصراعي بل إدارة العلاقة بشكل منظم بعيداً عن العشوائية التي تسمى أحياناً بغير اسمها وتؤدي على فشل الحياة الزوجية لميل كفة الميزان لصالح طرف على حساب طرف، لذا فالتفاوض هنا يتم بين طرفين على وعي دائم بأنهما يشكلان وحدة واحدة في مركب واحد، وان علاقتهما ليست صراعية، بل تراحمية، وما التفاوض إلا أداة

لضبط ميزان الحقوق والواجبات الذي كان القانون مثلاً في التشريع الإسلامي أحد أدوات ضبطه مع المودة والرحمة.

بدائل التفاوض

1. الإقناع: ولكنه أحياناً يتعثر عند تعارض المصالح والرؤى، وقد يحتاج الأمر لجلسة جادة للنقاش المنظم.
2. التنازل / القبول:النزول على رغبة الآخر، ويحدث عند حول تعقيدات يفضل معها احد الأطراف التنازل أو الاستغناء عما كان يريده، والتنازل سهل لأنه يوحي بتلاشي النزاع في فترة وجيزة رغم استمرار جذوره، وهو ما يؤدي لتفجر حياة أسرية وانهيار علاقة استمرت سنوات وكانت تبدو متماسكة.
3. القهر أو الإجبار: ويستند إلى المقولات التهديدية "استجب..وإلا......" وهو إن كان يصلح لتفاوض الأعداء فإنه لا يصلح لتفاوض الزوجين، والإجبار يثير العداوات ويربي روح الانتقام، ويعصف بالعلاقات في المستقبل، واستخدام القهر في التفاوض يؤدي على إفساده.
4. التحكيم : في حالة عدم الوصول إلى حل يتم الترحيل إلى طرف خارجي، وهو ما ارشد إليه الشرع الحكيم في الحديث عن "الإصلاح" .

وهو ما يترك الناتج النهائي مرهوناً بالآخرين، ويفتح أسرار البيت للخارج، وما دام في الإمكان إدارة العلاقة داخل الأسرة الصغيرة فهذا أفضل.

من الإسراع بقبول مسؤولية إضافية أو التنازل عن حق؟

كل طرف له دور يلعبه: حذار من الإجبار أو القهر.

5. حل المشكلة بالتفاوض: وهو يحدث حين يدرك الطرفان أن لديهما مشكلة مشتركة ، وبينهما قدراً من الثقة ،و لحل أدوات ووسائل .

الإعداد للتفاوض

- المهم هو الاستعداد بالمعلومات و أساليب الإقناع بشكل بناء ، وفعال .
- حصر المطالب هام للتفاوض الناجح ، ولكن لا يعني الحصول عليها أوتوماتيكياً .
- التفاوض قد يؤدي إلى فتح ملفات تم التوصل إلى تسوية بشأنها "قناعات أو مميزات" متحققة فعلاً قد يخسرها طرف من الأطراف مقابل تسوية جيدة للعلاقة (قبول عمل الزوجة مقابل سيؤدي لأعباء أسرية أكبر للزوج بعد أن كان متحرراً منها لتفرغها الكامل مثلاً) ، لذا من المهم أخذ ذلك في الحسبان.

تقييم الأولويات و المطالب تشمل :-

1. أهمية قصوى –الحد الأدنى- لا تراجع أو تنازل .
2. لا تسوية بدونها .
3. أهمية متوسطة :تفضيل .
4. الإخفاق في أهمية منخفضة لا يعرضها .
5. الصفقة " للخطر" .

المراحل الأربع للتفاوض

وكل مرحلة تحتاج إلى مهارات مختلفة .

أولاً : الإعداد :

ماذا تريد ؟ حدد هدفك ورتب أفكارك ومطالبك بشكل يضبط ما هو جوهري لا تنازل عنه ، وما هو أقل في الأهمية يمكن التفاهم بشأنه .

ثانياً :التحاور:

اكتشاف وكشف الهدف من التفاوض باستخدام الأسئلة المفتوحة ، و السماع الجيد و...الهادئ للطرف الآخر .

ثالثاً :العرض :

إذا حدث كذا فنحن سنفعل كذا ، ويفضل دائماً استخدام كلمة نحن ؛ لأن الأسرة كيان جمع الطرفين ، وعادة هي كلمة تؤكد الوعي بهذه الحقيقة، وأن الطرف المتحدث أهدافه هدفها المصلحة العامة لكيان الأسرة أو أنه راعى -إذا كانت المصلحة فردية- مصالح الآخرين وأخذها في الحسبان .

ويراعى دوماً الأدب في اللفظ وعدم الانفعال :

* بفترات صمت لتلقي الاستجابات .
* بعدم المقاطعة للطرف الآخر .

رابعاً : التساوم:

تقديم أشياء مقابل أخرى ، وتقديم حلول للمشكلات ، وتسجيل ما تم الوصول إليه بشكل واضح.

والمفاوضات تتضمن المراحل الأربع بطرق غير جامدة ، و أحياناً دون ترتيب صارم .

ولا ننسى :

- استحضار تقوى الله في الأمر و الدعاء و الهداية لما فيه الحق والعدل والخير ،و الاستخارة قبل وبعد التفاوض .
- تحديد المطالب والدقة في التعبير عنها.

- تقصي الحقائق والصدق وعدم التدليس أو خلط الأوراق.
- تحديد الزمن والمكان بشكل يكفل الخصوصية للطرفين، والاستعداد النفسي
- تحديد جوانب التفاوض.
- تحديد الإيقاع.
- ضبط اللغة وآدابها، والتفاؤل وتجنب التوتر.
- تحديد ما تم إنجازه وتأجيل الباقي لمرحلة تالية إذا غلب التوتر على الطرفين.
- وضع بدائل لحلول مقترحة.
- أخذ مهلة للتفكير عند الطرف الآخر لعرض لم يكن في الحسبان.

الأسرار السبعة للزواج الناجح

كنت شغوفاً بالزواج قبل يوم الزفاف، عليك أن تعلم أن هناك شيئاً يمكن ان يقلب زورق الحياة الزوجية على من فيه. فبعض الزوجات تعلن بذاتها عم فشلها المحتوم، ابتداء من شهر العسل، وكثيراً ما يكتشف الزوجان لدى عودتهما إلى البيت من رحلة شهر العسل أن ما كانا يحلمان به ليس هو الواقع الآن.

بهذه المقدمة بدأت الكاتبة سوزان كوليليام رحلتها مع الأسرار السبعة للزواج الناجح.

ولأن قلة من الناس يعيرون تلك الأسرار انتابها، فإن دراسة اجتماعية أمريكية نشرت سابقاً تقرع جرس الإنذار في غاية الخطورة....تقول الدراسة إن أكثر من نصف من تزوجوا في عام 2002م،سينفصلون عن بعضهم خلال عشرة أعوام، والكثير من تلك العلاقات ستنهار قبل ذلك بسنوات.

وإذا كـان نصـف متزوجـي 2002م سـيطلقون بحلـول 2010م، فـإن النصـف الآخر منهم قد لا يكملون المشوار جميعاً، فالدراسات تتوقع أن ترتفـع النسـبة مـع استمرار الوقت إلى ما يربو على سبعين في المائة.

لذا، سواء كنت عروساً في مقتبل العمر، يحمر خداك خجـلاً لسـيرة الـزواج أو كنت أربعينية خاضت الزواج وعرفت معنى الطلاق وتستعد لتجربة جديـدة، هـل تعرفين أسرار الزواج الناجح؟ تقول كويليـام: إن أسـهل طريقـة لمعرفـة تلـك الأسرار هي في تأمل ملامح العلاقات الزوجية الناجحة والمتميزة.

وهذا بالضبط ما فعلته هذه الباحثة؛ إذ التقت عشرات الرجال والنساء ممـن يعيشون علاقات زوجية مزدهرة وتعرفت إلى تجاربهم عبر الاستماع إلـيهم مبـاشرة فخرجت بالتوصيات السبع الآتية:-

أولاً: ضبط التوقعات:-

الكثير من الشـبان والشـابات يجتـازون عتبـة بيـت الزوجيـة وهـم يحملـون توقعات بعيدة عن الواقع، فـإذا ارتبطـت فتـاة بشـاب في فـترة الدراسـة الجامعيـة فليس مستبعداً ان يكون أكثر ما أعجبها فيه هو معيشته المرتجلة والعفويـة، وربمـا قلة اهتمامه بمظهره وعدم اعتنائه بالجانب المـادي بوصـفه مـن شـكليات الحيـاة، مقابل قيم العاطفة والرفقة والنخوة..الخ، لكنك على الأغلب عندما تتـزوجين ذلـك الشاب ستفكرين كثيراً بمدى قدرتـه عـلى جلـب المـال وتـأمين حيـاة مسـتقرة مـن الناحية المادية وغير المناسبة.

ربما تتعايشين معه كصعلوك لعام او عامين بعد الـزواج، لكـن تجربـة الـزواج نفسه ستنضج، وستتحولين إلى زوجة أكثر ما يهمها هو تأمين حياة كريمـة ومسـتقرة لك وله ولأطفالكما.

إحدى دلالات الزواج الناجح تكمن في قيام الطرفين بفرد أوراقهما بالكامل على طاولة التحاور قبل الزواج، عليه أن يتخلى عن عشوائيته وان يتقمص، ولو لفترة وجيزة شخصية رجل ناضج، ليجيب عن أسئلة تتعلق بكيفية تأمين الحياة اليومية للأسرة....الخ.

وإذا ما أسفرت تلك الحوارات عن تصادم في التوقعات التي يحملها كل منهما، فإن المزيد من التحاور كفيل بتقريب التوقعات، وخلق حالة من التفاهم البعيد(الفنتازيا الرومانسية).

ثانياً : أين أنا؟:-

للزواج عادة يخصم من فردية المرء لمصلحة الكيان المزدوج، وكثيراً ما تحل ال(نحن) محل ال(أنا)، لكن الناجحين في حياتهم الزوجية يدركون أهمية ان يكون لل(أنا) مكانها المحترم، فقبل الزواج عاش كل واحد لسنوات طويلة فرداً مستقلاً، وأي كبح مفاجئ لتلك الفردية في بوتقة الزواج سيؤدي إلى أشواق مكبوتة للارتداد بقوة نحو الذات، تتجسد بصورة غير رحيمة أحياناً.

من الضروري أن يكون لكل طرف في الزواج علاقاته الخاصة، واهتماماته الخاصة، وأوقاته الخاصة، وتأملاته الذاتية، وفي الوقت نفسه ضروري أن تكون لهما حياتهما المشتركة، وعلاقاتهما المشتركة.....الخ.

ثالثاً: لمن صدر البيت؟

من الطبيعي في زخم الحياة أن يسهو المرء عن بعض صغائر الإيتيكيت، فقد تبدئين في الأكل من دون ان تضعي له طعاماً في طبقه، وقد تمد يدك إلى طبق الفاكهة من دون ان تقدم لها واحدة أولاً، لكن تكرار نسيان تلك الأمور سيؤدي إلى جعل صورتكما أمام الآخرين تبدو غير جيدة، ولن يفسر الآخرون تلك التصرفات على أنها نابعة من نسيان عابر، بل على أنها دليل على التجاهل

وقلة الاحترام والرغبة في التهميش. في الزواج الناجح يكون صدر الاهتمام مكرساً للطرف الآخر دائماً.

رابعاً: فن التفاوض وفن حل المشكلات:

أمضى الخبير النفسي الأمريكي جون غوتمان زهاء عشرين سنة في دراسة العلاقات الزوجية، وتوصل إلى نتيجة حاسمة للغاية مفادها أن الفرق بين النجاح والفشل هو نفسه الفرق بين القدرة وعدم القدرة على حل المشكلات الزوجية، ومن البديهيات التي أشار إليها غوتمان في أحد أبحاثه، أن الشبان والشابات المقبلين على الزواج يتوهمون أنهم متجهون إلى حياة ليس فيها عراك ولا مشكلات.

وحتى عندما يتحدث أحد عن ضرورة حدوث تلك المشكلات في الحياة الزوجية، فإن غير المتزوجين يأخذون تلك الأحاديث بقليل من الجدية، ويستهلون القول: إن كل شيء سيكون محلولاً! غير أن الآمر البديهي هنا هو أن المشكلات لابد من وقوعها، اللهم إلا إذا كان الزوجان نسختين لروح واحدة، أو إذا كان أحدهما شخصياً مسخاً أو غير موجود، كما ان من الصحي والضروري وجود المشكلات لأسباب عديدة منها تأكيد الاختلاف والتحاور وإثراء التجربة، والأهم من ذلك هو العثور على حلول لما يواجه الاثنين من معضلات موضوعية، تفرضها الوقائع اليومية.

خامساً: التماس العذر:

في كثير من الحالات تتبع مشكلات لا داعي لها من مجرد رغبة دفينة في اختلاف تلك المشكلات، وسر تلك الرغبة يكمن في مشاعر وهمية، كأن يعتقد أحد الطرفين أن الآخر يتجاهله أو لا يحترمه، بينما يكون ذلك الحكم مرتكزاً على أعراض غير حقيقية، مثال ذلك عندما تغتاظ المرأة من صمت

زوجها، وهي تعلم أن الرجال عموماً أقل كلاماً من النساء، ويصبح أيضاً أخذ الحالة المقابلة كمثال، حيث يؤخذ على المرأة أنها كثيرة(النق) على التفاصيل، مع ان من المعروف لدى الجميع اهتمام المرأة بالتفاصيل ورغبتها الدائمة في إبداء الملاحظات المباشرة.

سادساً: لا أقل من الجودة:

يقول ديفيد هوكنر مؤلف كتاب(الرجال لا يفهمون لكنهم يستطيعون) إن العلاقات الزوجية لم توجد لتكون متوسطة الجودة، إنما وجدت لتكون مثالية، ويوجه هوكنر كلامه للمتزوجين، سواء كانوا من السعداء أو أنصاف السعداء، فيقول:(لا تقبلوا بأقل من الجودة التامة)، ولكن كيف يمكن تحقيق الجودة في الزواج؟.

هذا السؤال يقود إلى آخر:(هل الزواج الناجح مجرد قدر، أم هو نتاج عمل متواصل؟..........)

يقول هوكنر: إذا شعرت بأن علاقتك الزوجية تسير على غير ما يرام فاعلم أنها بالفعل تسير على غير ما يرام، ولا تحاول إقناع نفسك بان أحاسيسك على خطأ، بل حاول البحث عن طرق لتقوم حياتك الزوجية، ابتداء من نفسك، ومما تستطيع تقديمه في هذا الاتجاه.

سابعاً: شجاعة الاعتراف:

تذكروا دائماً أن أقرب الطرق بين نقطتين هو الخط المستقيم، في بعض الأحيان ينفع التحايل والالتفاف على الصدق، لكن ذلك ينجح لفترة محدودة، وعلى المدى الطويل لا يصح إلا الصحيح. إن الخطأ من طبيعة البشر، وأشجع الخاطئين هم الذين يستطيعون الاعتراف بأخطائهم.

الفصل السادس

المدرب الناجح -الإعداد للتدريب

تمهيـــــــــد:

القدرة على تدريب الآخرين هي مهارة نحتاجها كثيراً في العمل إذ إننا نحتاج لتدريب زملاء جدد ومرؤوسين بخبرة أقل أو زملاء في قطاعات أخرى.

عندما نكون قادرين على تدريب الزملاء والمرؤوسين فإننا نتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة بما يعود بالنفع على العمل ويمكننا من التفرغ لتأدية أعمال أكثر تعقيداً، كذلك فإنك قد تعمل كمدرب لمتدربين من أي جهة.

كيف نقوم بإعداد دورة تدريبية جيدة؟

1. دراسة ومراجعة الموضوع

راجع المعلومات التي تعرفها عن الموضوع، اقرأ هنا وهناك وتعمق في الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب. ابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك. اجمع إحصائيات، اقرأ في الشبكة الدولية، اسأل بعض الزملاء عن مواقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع تستطيع إنجاح التدريب.

2. التعرف على صفات المتدربين

حاول تجميع معلومات عن المتدربين كلما كان ذلك ممكناً. هذه المعلومات قد تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم بحسب طبيعة وأسلوب التدريب قد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو

مهارتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على حل المسائل الرياضية من المهم أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم الحقيقية من التدريب إن أمكنك على التعرف على الأعمال التي يقومون بها في العمل ذات العلاقة بموضوع التدريب فافعل هذه المعلومات ستستخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل المساعدة واختيار طرق التدريب.

3. إعداد محتوى المادة التدريبية

يمكن تقسيم عملية إعداد محتوى المادة التدريبية إلى:

أ- الكتابة المبدئية: ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسية وما يتبادر لذهنك من الطبيعي أن تكتب المادة التدريبية ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بان مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان فيمكنك البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازي مع الكتابة.

ب- المراجعة: قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، قم بالمراجعة عدة مرات حتى تشعر أن المادة التدريبية مناسبة.

ت- المراجعة عن طريق الغير: بعد ذلك حاول عرض المادة التدريبية على زميل أو صديق أو قريب لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

تأكد من انك تفهم احتياجات المتدربين جيداً ومستواهم التعليمي ومعلوماتهم عن موضوع التدريب. ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه في حالة التدريب الداخلي أو تدريب العاملين في شركة واحدة او

موظفين من شركات مختلفة تعمل في مجال واحد او متقارب فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم. لا تضرب أمثلة عن تطبيق موضوع التدريب في صناعة البلاستيك وأنت تدرب عاملين في مجال النقل البحري ولا تتحدث عن أهمية الموضوع لمديري الشركات وأنت تدرب مهندسي المصنع. حاول أن تجعل الموضوع قريباً من واقع المتدربين لأن الغاية من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم. اعتقد أن قدرة المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي والثقافي هي" سحر" التدريب فالمدربون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبية على المتدربين فإن هذا لن يكون له شأن عظيم في نجاح التدريب.

تفصيل المادة التدريبية للمتدربين يحتاج لمجهود وهذا ما يجعل بعض المتدربين يتجاهلونه وهو ما يؤدي إلى شعور المتدربين ببعد التدريب عن الواقع. فتجد البعض ينقل أمثلة من الشبكة الدولية والكتب الأجنبية ولا يحاول البحث عن أمثلة محلية. فعندما تُدرس التخطيط الإستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية وتظل تشرح كيف نجحت شركة وول مارت وشركة سوني وشركة جنرال إلكتريك فإن هذا يُشعر بالمتدربين بأن هذا علماً خاصاً بالشركات العالمية، ناهيك عن عدم فهمهم لطبيعة عمل هذه الشركات عندما تتحدث عن قدرة الإنسان على النجاح رغم الصعاب وتضرب مثلاً بأشخاص مثل محمد علي كلاي أو بيل جييتس فإن المتدربين لا يقتنعون بالمثل ويقولون في أنفسهم هذا يصلح هناك وليس هنا. أما عندما تضرب أمثلة عن شركات محلية يتعامل معها الجميع فإن المتدربين يقتنع بأن ما تتكلم عنه يمكن تطبيقه في عالمه ويكون متحمساً للسماع ويستطيع فهم المادة التدريبية، عندما تطلب من المتدربين العاملين في مجال ما القيام ببعض التمارين من واقع المشاكل الموجودة لديهم في العمل فإن العقول تكون متفتحة

للتفكير والمتدرب يتمكن من هضم المادة التدريبية. ولا يجد أي صعوبة في تطبيق ما تعلمه عند عودته للعمل.

المادة التدريبية تشمل ما تستخدمه في أثناء التدريب من شرائح وحالات وتمارين وغيرها وتشمل ما تعطيه للمتدربين كمذكرات. عند إعداد المذكرات حاول إخراجها بشكل يساعد المتدربين على استخدامها في العمل فحاول وضع بعض النماذج وقوائم الفحص والجداول والرسومات التوضيحية والنصائح السريعة يمكن ان تشتمل المذكرات على المادة التدريبية المستخدمة في أثناء التدريب ولكن لا تضع صور الشرائح فقط لأنها عادة تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وحدها غير مفيدة.

4. حجم المادة التدريبية

لا تنس الهدف من التدريب وهو اكتساب المتدربين لمهارات ومعارف يستفيدون منها في عملهم. ليس الهدف من التدريب أن يقول المتدربون أن المدرب بَحرٌ في العلم وأنَّ لديه الكثير من المعلومات، فلا تحاول عن عمدٍ أو خطأ أن تَعرض مادة تدريبية يصعب فهمها واستيعابها في الوقت المحدد للتدريب. نجاحك هو في ان يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلاً جداً فهو خير من ان يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد انه غير قادر على تطبيق أياً منها.

غالباً ما يتصور المتدرب الحديث أنه قادر على شرح موضوعات كثيرة في وقتٍ قليل ثم يفاجئ بأنه لم يستطيع شرح نصف المادة التدريبية. هذا يؤدي إلى التركيز على إنهاء أكبر كم من المادة التدريبية وبالتالي يتحدث المدرب بسرعة ولا يكون مرحباً بالأسئلة ويحاول أداء التطبيقات بسرعة. لنضرب مثالاً مبسطاً: افترض أنك قمت بدورة تدريبية على الحاسوب لمدة ساعة لمتدربين لم يسبق لهم

استخدام الحاسوب، هل من الأفضل أن يخرج المتدرب وهو مندهش بإمكانيات الحاسوب وبقدراتك الفائقة بعد ان سمع منك عن إمكانيات

برامج ذات أسماء غريبة عليه أم من الأفضل أن يخرج وهو قادر على تشغيل الجهاز ومعرفة وظيفة كل جزء؟ لا تتعجل فإن شاء الله لن تكون هذه آخر دور تدريبية في حياة المتدربين وإنما هي جزء صغير من بناء فحاول أن يكون البناء قوياً لكي يستطيع المتدرب أن يبني عليه في الدورات التالية.

5. الوسائل المساعدة

الوسائل المساعدة عديدة وبعضها حديث وبعضها تقليدي واستخدم الوسيلة أو الوسائل المناسبة ولا تحاول استخدام وسيلة ما لمجرد أنها حديثة ومنها:-

1) السبورة: على الرغم من قدم استخدام السبورة إلا أنها مازالت مستخدمة كوسيلة مساعدة. يمكنك استخدام السبورة لشرح بعض النقاط أو لكتابة نتائج عمليات عصف الذهن أو لتلخيص آراء المتدربين في أمر ما. استخدام السبورة مفيد أيضاً في شرح تسلسل التفكير في حل المشكلات ذات الطابع الرياضي، عند الكتابة على السبورة تجنب الكتابة بخط صغير يصعب على المتدربين قراءته. اكتب بخط واضح وبشكل منظم، لا تنس ان السبورة وسيلة مساعدة فلا تظل تكتب عليها طوال الوقت ولكن استخدمها عند الحاجة. لاحظ ان السبورة يعيبها أنك تضطر أن تولي ظهرك للمتدربين وأنت تكتب عليها.

2) عارض البيانات Data-Show : يستخدم عارض البيانات بكثرة لعرض شرائح الحاسوب أو لعرض أي برنامج آخر من برامج الحاسوب . فمثلاً قد تستخدم عارض البيانات لعرض كيفية استخدام برنامج مثل إكسل في اتخاذ القرارات أو لعرض نتائج محاكاة عملية ما أو للتدريب على برامج

الحاسوب نفسها. أما الشرائح فإنها تتميز بإمكانية عرض كلمات أو صور أو جداول أو لقطات مصورة أو أصوات مسجلة لا تحاول عرض كم هائل من الشرائح فكل شريحة تحتاج عدة دقائق لكي تناقشها.

3) البروجيكتور التقليدي Overhead Projector :البروجيكتور التقليدي يمكنك من عرض شفافات معدة مسبقاً ولذلك فهو أقل في الإمكانيات من عارض البيانات الذي يتم توصيله بالحاسوب مباشرة . ويستخدم البروجكتور أحياناً بدلاً من السبورة حيث يتم الكتابة على الورق الشفاف و الذي يكون مثبتاً على بكرة على جانبي البروجكتور بحيث يمكن الكتابة على جزء ثم تدوير البكرة للكتابة على جزء آخر وهكذا عندما يستخدم البروجكتور بدلاً من السبورة فإنك تستطيع أن تكتب و أنت مواجه للمتدربين بعكس السبورة .

4) الرسومات التوضيحية ذات الحجم الكبير :يمكنك استخدام بعض الرسومات الكبيرة كرسم تفصيلي لموقع العمل أو رسومات بيانية للإنتاج و المبيعات أو أشكال المنتجات المقترحة أو الجدول الزمني للمشروع أو خرائط جغرافية .

هذه الوسيلة تكون أفضل من عارض البيانات حين تكون الرسومات هي محور الموضوع أو نحتاج لرؤيتها بشكل متكرر أو دائم أثناء التدريب وتأكد من أن الرسومات كبيرة وواضحة بحيث يمكن للمتدربين تمييز التفاصيل المرتبطة بالتدريب .

5) الأجهزة المرئية و المسموعة :استخدام التسجيلات المصورة (فيديو) هو أمر يستخدم في التدريب لتوضيح تطبيق فكرة ما أو عرض كلمة لخبير أو لعرض مشكلة واقعية أو لعرض تجربة ما . هذه الوسيلة تحتاج وجود تسجيلات معدة بشكل جيد ومناسبة لموضوع التدريب .يمكن استخدام

أجهـزة التصـوير (فيـديو كـاميرا) وأجهـزة التسـجيل الصـوتي لتسـجيل أداء المتدربين في موقف ما ثم عرضهم علـيهم لتوضـيح نقـاط الضـعف و القـوة . فمثلاً يمكـن أن يقـوم المتـدرب بالقيـام بـدور شـخص متقـدم لوظيفـة أثنـاء المقابلة الشخصية أو أن يقـوم بتقـديم عـرض تقـديمي أو قيـادة اجـتماع ثـم يشاهد نفسه في التسجيل لكي يرى كيف كان يتحـدث و هـل كـان ينظـر إلى من يحدثه أم لا ومتى تعلثم ومتى انفعل ...إلى آخره .

6) النماذج : حينما تقوم بشرح حركة أجزاء ماكينة فإن اسـتخدام نمـوذج يحـاكي حركة الماكينة يجعل المتدربين يفهمون بوضوح وبسرعة . قـد تسـتخدم أيضـاً نموذج لموقع العمل أو للمنتجات الجديـدة المقترحـة فهـذا يقـرب الفكـرة في بعض الحالات يمكنك استخدام الآلة أو الجهاز الحقيقي أثناء الشرـح وكـذلك يمكـن عمـل زيـارة ميدانيـة لرؤيـة الأجهـزة أو الآلات أو موقـع العمـل عـلى الطبيعة .

6. طرق التدريب

هناك العديد من طرق التدريب و التي قد تستخدم بعضاً منهـا بمـا يناسـب الموضوع و المتدربين ويناسبك أنت كل من هذه الطـرق لـه فوائـده ولـه محـاذيره ومنها:-

① المحاضرة Lecture : وهي أن تقوم أنت –كمـدرب- بالحـديث كـل الوقـت أو معظم الوقت وهو الأسلوب التقليدي في التعليم . هذا الأسـلوب يكـون مفيـداً عند شرح حقائق علمية أو أمور حسـابية لا تحتمـل وجهـات النظـر ولا يكـون النقاش فيها مفيداً أسـلوب المحـاضرة شـائع جـداً ولكنـه لـيس الأفضـل في كـل الأحوال لأن المتدرب لا يشارك فيه بفكرة ولذلك فقد يفقد التركيـز وقـد يشـعر بأن المدرب لا يقدر خبراته وقد لا تؤثر المحاضرة في تغيير فكره أو

إكسابه مهارات جديدة .ولكن ينبغي الحذر من اعتبار أسلوب المحاضرة أسلوب غير مناسب في جميع الأحوال فهذا خطأ أيضاً يقع فيه البعض فحاول عدم استخدام هذا الأسلوب بالمرة ولكن عند استخدام أسلوب المحاضرة فحاول ألا يشغل معظم الوقت لكي تكون هناك أنشطة أخرى مثل دراسة الحالات والتمارين وتمثيل الأدوار .

ولا يشترط أن تكون المحاضرة من جانب واحد تماماً بمعنى ألا يشترك المتدربون بتاتاً في الحوار فقد تكون هناك بعض المشاركة، حجم المشاركة وطبيعتها يختلف حسب طبيعة الموضوع، معرفة المتدربين بالموضوع، عدد المتدربين ن وقت التدريب. المشاركة قد تكون عن طريق طرح أسئلة تهدف إلى شحذ ذهن المتدربين وإقناعهم بالموضوع أو إلى مجرد شد انتباههم، المشاركة قد تكون عبارة عن نقاش وأسئلة يطرحها المتدربين أثناء المحاضرة، حاول أن تتجنب أن تتحدث وحدك لفترة طويلة.

المحاضرة قد تتم بالكلام فقط او بالكلام مع بعض وسائل المساعدة مثل السبورة و الفيديو و الأجهزة الصوتية و المرئية و عارض البيانات، استخدم الوسيلة أو الوسائل المناسبة حسب طبيعة الموضوع .

ينبغي أن تقوم بإعداد المحاضرة بشكل جيد وأن تتمرن عليها قبل موعد التدريب. حاول الإشارة إلى أمثلة واقعية كلما سنحت الفرصة، أنظر إلى المتدربين وحاول أن تتعرف على مدى متابعتهم من خلال تعبيرات وجوههم.

تكلم بصوت واضح وبسرعة مقبولة تقبل الأسئلة بصدر رحب لا تخرج عن الموضوع واحذر أن تنجرف إلى الحديث عن ما تحب وما تتقن لا ما يحتاجه المتدربون .

② دراسة الحالة case Study :دراسة الحالة تعني عرض مشكلة أو موقف ما على المتدربين ثم يقوم المتدربين باقتراح كيفية حل تلك المشكلة أو التصرف

في ذلك الموقـف أو الإجابـة عـلى أسـئلة يحـددها المـدرب . هـذا الأسـلوب يجعـل المتدربين يفكرون بعمق في موضوع التدريب ومحاولة تطبيق ما تعلمـوه عـلى حالة حقيقية أو مشابهة للواقع، دراسة الحالة يساعد عـلى اسـتعراض وجهـات نظر مختلفة ويسمح بالحوار والمناقشة . لذلك فإنها تجعل المتدربين يشـاركون بحماس ويتفهمـون وجهـات النظـر الأخـرى يسـتخدم هـذا الأسـلوب بكـثرة في تدريس الإدارة لدرجة أن الجامعات تفتخر بنسبة الاعتماد على دراسة الحالات كطريقة للتدريس . ولكن دراسة الحالة ليست مقصورة على المواضيع الإداريـة هذه الطريقة تحتاج لمدرب لديـه خـبرة في إدارة المناقشـة وتشـجيع المتـدربين على المشاركة و الوصول إلى شبه اتفـاق عـلى النقـاط الرئيسـة هـذه الطريقـة يصعب استخدامها عندما يكون عدد المتدربين كبيراً .

③ لعـب(تمثيـل) الأدوار Role Play: في هـذه الطريقـة يقـوم المتـدربون بتمثيـل أدوار يحددها لهم المدرب وذلك لمحاكـاة مواقـف العمـل أو الحيـاة الطبيعيـة مثل المقـابلات الخصـية للتوظيـف وعمليـات التفـاوض والتعامـل مـع العمـلاء ومهارات مخاطبـة الآخـرين أو تقـديم عـرض. بعـد أداء الأدوار لابـد أن يفـتح المدرب الباب لمناقشة الموضوع وتوضيح بعض النقاط الجيـدة والضـعيفة لـدى المتدربين وتشجيع المتدربين على توضيح ما اسـتفادوه مـن تمثيـل الأدوار هـذه الطريقة تحتاج تصميم الأدوار بشكل جيد كي لا تكون النتيجة مخالفة للهـدف من التدريب، يجب مراعاة ألا يكون لعب الأدوار مُحرجاً بشكل مـا للمتـدربين فلا تطلب من متدرب ذو مرتبة عالية أن يقوم بدور شـخص أحمـق أو تطلـب من شخص ذي مكانة في المؤسسة أن يقوم بدور المـرؤوس لشـخص ذي مكانـة متواضعة في المؤسسة وينبغي الحذر من أن ينهمك المدربون في أدوارهم حتـى أثناء المناقشة وبالتالي تصبح المناقشة غير مثمرة.

لعب الأدوار قد يستخدم للتدريب على مهارة بعينها مثل ان يقوم أحد المتدربين بدور العميل والآخر بدور موظف خدمة العملاء أو يقوم أحدهم بدور المدرب أو بدور البائع وهكذا. وكذلك يستخدم لعب الأدوار لاستثارة المتدربين لمناقشة موضوع ما فيكون لعب الأدوار عاملاً مساعداً للمناقشة. قد يستخدم التسجيل المرئي مع تمثيل الأدوار لكي يمكن للمتدرب مشاهدة أداءه.

④ التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة Simulation and Exercises:

التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار ومهارات التدريب من خلال التطبيق العملي، المحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مشابهة للحالات العملية ويطلب منه التعامل مع هذه الحالة مثل أن يتم تقديم مجموعة من خطابات عمل مذكرات وتقارير ويطلب من المتدربين التعامل معها خلال وقت محدد كمدير للعمل، كن خلاقاً في إعداد التمارين بما يتناسب مع المتدربين ومع موضوع التدريب، فقد تكون التمارين عبارة عن استخراج معلومات من جداول أو رسومات او تحليل بيانات أو استخدام الحاسوب أو إعداد خطة زمنية أو تحليل سبب مشكلة ما أو إعداد خطاب عمل أو كتابة سيرة ذاتية أو استخراج الأخطاء في سيرة ذاتية.....إلى آخر التمارين المختلفة. لا تستخدم تمارين تطلب مثل" عرِّف كذا" أو "اكتب ما تعرفه عن كذا" فهذه لا تناسب الكبار ولا تناسب التدريب، المهم في التمارين أن تكون مناسبة للموضوع وللمتدربين وأن تكون متنوعة بحيث لا يشعر المتدربون بالملل، يجب أن تستخدم التمارين كوسيلة تدريب ولا تستخدم كاختبار للمتدربين.

هذه هي الأنواع الأساسية التي قد تستخدمها في التدريب في قاعة أو مكان التدريب، وتجدر الإشارة إلى بعض أنواع التدريب الأخرى التي قد تستخدم بدون المدرب مثل:

1) **<u>التدريب عن طريق الحاسوب Computer Based Training</u>:** في هذا النوع من التدريب يتعامل المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار ويستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه. التدريب عن طريق الحاسوب لا يصلح إلا مع متدربين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب بشكل جيد، هذا النوع من التدريب لا يكون مناسباً في المواضيع التي تحتاج التفاعل مع مجموعة والتطبيق أمام المدرب.

2) **<u>المحاكاة بالمعدات Simulation by Equipment</u>:** هذا نوع آخر من المحاكاة حيث يتم استخدام آلات للمحاكاة مثل استخدام آلة لمحاكاة قيادة السيارة أو الطائرة أو السفينة أو ماكينة ما. هذا النوع من التدريب يتطلب آلة محاكاة مكلفة جداً ولكنها طريقة متميزة ولها قيمتها حين تكون تكلفة الأخطاء في تشغيل الآلة الحقيقية كبيرة جداً.

3) **<u>التدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة</u>**

<u>Audio Visual Tools Training using</u>

كثير منا استخدموا بعض أشرطة التسجيل أو الفيديو لتعلم اللغة الإنجليزية ويمكن كذلك توفر بعض الأشرطة التعليمية للأمور الإدارية او الفنية في المؤسسة بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت، هذه الطريقة تتميز بمرونة الاستخدام ولكنها ينقصها الناحية التطبيقية والمناقشة مع الآخرين وإمكانية طرح الأسئلة.

لا توجد طريقة من طرق التدريب تعتبر هي الأنسب في كل الأحوال ولذلك فعليك استخدام الوسيلة أو الوسائل المناسبة لموضوع التدريب والمتدربين وظروف التدريب ولك أنت كمدرب، حاول التنويع بين الأساليب لكي لا يشعر المتدربون بالملل، حاول الإكثار من الأنشطة والتمارين المُمتعة. استخدم المحاضرة لنقل معلومات جديدة أو عمليات رياضية واستخدم دراسة الحالة لتمرين المتدربين على

التفكير في المشاكل الواقعية ولتوصيل مفاهيم جديدة لهم، استخدم تمثيل الأدوار لكي تتيح للمتدربين إدراك موقف الأطراف الأخرى التي قد يتعاملون معها في العمل، ولكي تدربهم على مواقف عملية في التعامل. استخدم التمارين الكتابية والشفهية لكي يتمرن المتدربون على استخدام الوسائل التي شرحتها ولكي تتأكد من استيعابهم. استخدم المحاكاة لكي يقوم المتدربون بأعمال تشابه ما يقومون به في عملهم.

من المهم أن تستخدم هذه الوسائل بشكل جيد، فلا تقوم بالمحاضرة بأسلوب يجعل المتدربون يقاومون النوم أثناء التدريب، ولا تستخدم دراسة الحالة ثم تمنع المتدربين من إبداء آرائهم، لا تستخدم تمثيل الأدوار بطريقة مهينة للمتدربين ولا تستخدم تمثيل الأدوار ثم لا تناقش الفائدة منها ولا توضح للمتدربين كيف يطوروا مهاراتهم، لا تستخدم دراسة الحالة التي تعتمد على أسس نظرية لا يعرفها المتدربون.

لا تهمل الجانب التطبيقي فقم بالشرح ثم التطبيق، فيمكن النظر إلى طرق التدريب على أنها نوعان: النوع الأول هو نقل المعلومات من المدرب إلى المتدرب وهو المحاضرة والأنواع الأخرى هي وسائل تطبيقية ولكل موضوع طريقة أو طرق التطبيق المناسبة، فمثلاً عندما تقوم بالتدريب على قراءة وتحليل القوائم المالية فإنك تحتاج إلى أن تبدأ بأسلوب المحاضرة المصحوبة ببعض الأسئلة لكي تشرح الأساسيات ثم بعد ذلك يمكنك أن تطلب من التدريب استخراج بعض الأرقام من قوائم مالية تعطيها لهم ويفضل أن تكون لشركة حقيقية ثم يمكنك أن تفتح الباب لمناقشة تلك الأرقام ويمكنك أن تعرض حالة معتمدة على قراءة القوائم المالية وتناقشها ثم بعد ذلك تعود لأسلوب المحاضرة لتشرح تفاصيل أكثر ثم تعود للتطبيق، الجانب التطبيقي هام جداً في التدريب .

لا تنس أن تحاول اختبار طرق التدريب التي ستستخدمها فاطلب من صديق او زميل قراءة الحالة التي سوف تعرضها على المتدربين كذلك الحال بالنسبة للتمارين وتمثيل الأدوار، يمكنك كذلك التمرين على المحاضرة وحدك أو في حضور صديق أو زميل.

الفصل السابع

التخطيط الناجح يساعد على تنظيم وإدارة الاجتماعات

تمهيـد

إن لكـل إنسـان في الحيـاة طموحـات وأهـداف، ولا يمكـن تحقيـق ذلـك إلا بالجهد المتواصل، والسعي الدؤوب، وبذل ك لما لديه من طاقات إنتاجيـة في حقلـه العملي، فلا يعرف العجز أو الكلل، ولا القنوط او الملل، والإنسان الناجح هو الـذي يتمتع بالإيمان العميق، والصبر والعزم الوثاب، والإدارة القويـة المبنيـة عـلى الأسـس والقواعد الإدارية الصحيحة.

فالإدارة فن وذوق وتعامل للوصول إلى الهداف المرسومة عن طريق استخدام أسلوب الثقافـة والإبـداع الإداري، فـالفرد يكتسـب الثقافـة الإداريـة مـن الممارسـة العملية وقراءة المعارف والمصادر العلمية المتخصصة في الشؤون الإدارية التي تتـيح له القدرة على صنع القرار الإداري.

فالاتصـال الإداري نوعـان: اتصـال شخصيـ(شـخص بشـخص) أو اتصـال جماعي(أكثر من شخص). فنجد الإنسان الناجح هو الذي يعرف كيف يتعامـل مـع نفسه أولاً ثم مع الآخرين، ولاسيما إذا كان في موقع المسؤولية، حيث يتوقف عليـه نظام العمل.

يعتمد على قدرتك Public فإن نجاحك مثلاً كمـدير تتعامـل معـه الجماهـير في دعم الإيجابيات والتصدي للسـلبيات التـي تحـدث وإنجـاز الاتصالات اللازمـة بطريقة جيدة وبأسلوب حضاري وحسن في إدارتك وكـذلك تصرفك بمرونـة ولباقـة مع المشكلات والعقبات التي تحـدث في جهـازك الإداري، وإن فئـات النـاس الـذين اتصالك بهم هم الموظفون في إدارتك الذين يعملون في داخل الشركة أو

خارجها أو رجال العمال العاملون بالتجارة الداخلية أو الخارجية أو القائمون بالتوزيع التجاري من الشركات المحلية أو الأجنبية، ولذلك فإن اتصالك بهذه الفئات أو المجموعات سيكون له أعظم الأثر لنجاحك في عملك وكذلك في إنتاجك الذي هو هدف المسؤولين في إدارتك في الشركة أو المؤسسة.

من هنا تأتي أهمية عقد الاجتماعات وإقامة المؤتمرات، والتي ربما تكون من أكثر الأساليب فعالية وتأثيراً في مجال اتصال شخص بشخص فنجد العنصر الفعال، بل القلب Interpersonal communication النابض للاجتماعات الناجحة والمثمرة هو المخطط أو المدير المنظم الذي يدير الاجتماع والذي يحتاج لأن يخطط لاجتماع يحقق الأهداف المحددة التي تسعى الإدارة لتحقيقها والوصول على الغاية التي تنشدها، ولذلك يكون هو بالضرورة في حاجة إلى إشراك المجتمعين من الأفراد أو الأعضاء في الإدارة دون النظر إلى نوعية أعمالهم الوظيفية في الإدارة وكذلك مهما كانت صفاتهم الشخصية حتى يمكنهم الاستفادة من إتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب أكبر قسط من الخبرة عن البرامج التدريبية أو المواضيع المطروحة للنقاش في الاجتماع. كما ان المخطط الحكيم هو الذي يجعل من كل اجتماع حدثاً مثيراً بكل نظام وهدوء.

إن المسؤول عن الاجتماع بحاجة على اختيار مكان للاجتماع الذي تتوفر فيه الإمكانات الضرورية التي تساهم في نجاح الاجتماع، وباختصار فغن هناك بعض الإرشادات التي عرى ضوئها يمكن أن يتبعها المخطط او رئيس الاجتماع وتتلخص فيما يلي:-

1. هدف إدارة الشركة الذي سوف يناقش في الاجتماع.
2. توفير المعلومات المهمة عن الموضوع المراد طرحه على طاولة الاجتماع للنقاش.
3. توزيع الوقت عند النقاش في الموضوع وإعطاء المشاركين الفرصة في إبداء الرأي وتبادل المعلومات عن الموضوع المطروح للنقاش.

4. يجب احترام رأي الآخرين بدون تدخل أو تشويش خلال النقاش.
5. اختصار المواضيع المطلوب مناقشتها في الاجتماع.
6. تجهيز الخطة المراد مناقشتها والمدرجة في جدول أعمال الاجتماع ثم توزيعها على الأعضاء المجتمعين الذين تم اختيارهم قبل الاجتماع بمدة لا تقل عن خمسة أيام.
7. يجب أن يكون هناك مقرر أو سكرتير يقوم بعملية التسجيل تحريرياً.

أحداث الاجتماع بواسطة أجهزة التسجيل الحديثة Recording وتسجيل وكذلك متابعة المجتمعين والتأكد من حضورهم قبل عقد الاجتماع على الأقل 72 ساعة قبل الموعد.

إن تحديد نوع الاجتماع يعتمد على احتياجات الشركة، وما يؤمل المخطط أو المسؤول عن الشركة تحقيقه، وكذلك حجم ونوع الإدارة في اتخاذ القرارات نحو المواضيع المدرجة في جدول النقاش. والاجتماعات أنواع تشمل مايلي:-

- الاجتماعات الكبرى مثل المؤتمرات الداخلية والدولية.
- من أجل التدريب وفي هذا النوع Workshop الندوات وورش العمل .
- في عملية Face to Face Communication يستخدم أسلوب المواجهة، والشرح والتعليمات وتبادل المعلومات الفنية والثقافية.
- وتكون مقتصرة على Private Meeting اجتماعات سرية أو خاصة أفراد معينين.
- في قضايا داخلية او دولية Negotiation اجتماعات من اجل التفاوض ذات الطابع الدبلوماسي السياسي او العقود التجارية المتعلقة بالتجارة الداخلية او الدولية.

- أمام المجتمعين Open Meetings اجتماعات ذات الطابع المفتوح وهذا النوع يكون النقاش فيه غير منظم وهدفه غير معروف بسبب الفوضى وعدم التركيز على المواضيع المراد مناقشتها.

- ففائدة المؤتمرات هي إعطاء الفرصة في تبادل الآراء والمعلومات بين المجتمعين قبل صنع القرار في الموضوع المعروض على طاولة النقاش ومن الأفضل ألا يزيد عدد الحاضرين عن عشرين شخصاً بأي حال من الأحوال....، أما المؤتمر الذي يقام لهدف معين فهو بحكم هذا الهدف مثال على ذلك المؤتمرات الرسمية والتي تشتمل على جلسات رئيسية وجلسات اللجان، أما المؤسسات الحكومية فنجد ان الاجتماعات هدفها التدريب في أكثر من موضوع لتسهيل سير العمل بالطريقة المطلوبة التي تخدم المصلحة الخاصة أو العامة.

- فهي وسيلة يمكن للخبراء عن طريقها Seminars أما من ناحية الندوات تبادل الخبرات العلمية والأدبية وتكون الفائدة عامة لجميع الناس بدون تخصيص.

عند الدعوة للاجتماعات يجب الأخذ في عين الاعتبار بأن الهدف الرئيسي- من هذه الاجتماعات هو حل المشكلات التي لم تستطع الوسائل الأخرى حلها مثل الرسائل أو المطبوعات، أو حتى المحادثات الهاتفية، ففي هذه الحالة وجب الاجتماع وعرض المشكلات أو القضايا الصعبة للنقاش وبهذه الطريقة يكون الاتصال المباشر بين القضية وأصحابها، وكذلك القرارات والنتائج.

- عن الموضوع المطروح معروفة في الحال Feedback وردود الفعل بدون انتظار.

فقرار عقد الاجتماع يأتي من المدير المسؤول الذي يدير الإدارة أو المسؤول الأول عن الشركة.

طبعاً، هذا بعد أن ينضح الهدف أمام المدير بأن المشكلة تحتاج إلى نقاش واجتماع وفي هذه الحالة يقوم المدير باختيار الأشخاص الذين لهم علاقة بالمشكلة ومن له الحق ان يحضر الاجتماع، وتحديد الطريقة الكفيلة لطرح الموضوع، ومن يقوم بهذا الطرح أو الشرح عن المشكلة، وما البرنامج أو الجدول الذي يجب أن ينفذه، وبمجرد القيام بذلك فإن أشياء مهمة يجب:

- الذي يستغرقه الاجتماع ومن Time مراعاتها على سبيل المثال الزمن
- Questions هم الأشخاص الذين لهم حق المشاركة في طرح الأسئلة.
- Subject Discussion ومناقشة الموضوع.

طبعاً اختيار الأشخاص يرجع إلى المدير المسؤول عن الجهاز الإداري الذي يقوم بإدارته في الشركة أي قطاع من القطاعات الخاصة، وهناك صفات وقدرات لابد أن تتوافر في الشخص الذي سوف يقوم بإدارة هذا الاجتماع ومن هذه الصفات ما يلي:-

1. Planning and Organization – القدرة على التخطيط والتنظيم.
2. Decision Making - القدرة على صنع القرار والمتابعة.
3. قوة الشخصية والتحكم في الناحية النفسية بأسلوب مؤثر في المشتركين في الاجتماع.
4. Business - أن يكون ملماً بقواعد وأسس وإدارة الأعمال والاتصالات الشخصية وبعض قواعد علم النفس Administration Principle of Psychology.
5. أن يكون قدوة في تصرفاته وحديثه مع الآخرين خلال الاجتماع.
6. أن يكون لديه حسن المنطق عند إخراج الكلام مع احترام رأي الحضور Conference وفي إطار مكان الاجتماع او صالة أو قاعة الاجتماعات

فيجب أن تكون مجهزة بجميع الخدمات التي تساعد على عقد Room الاجتماع. مثال على ذلك الأدوات المكتبية مثل الأقلام والأوراق ومساحة وسبورة وبعض الأجهزة التوضيحية الكهربائية المستخدمة في شرح المواضيع ذات الصبغة العلمية والثقافية. وهناك أجهزة متخصصة في عرض المواد التي لها علاقة بالموضوع المراد بحثه ومناقشته في الاجتماع مثل أجهزة الفيديو والتلفزيون وأجهزة التسجيل وسماعات الترجمة الفورية إذا كان الاجتماع على المستوى الدولي، وكذلك يجب التأكد من عمل الأجهزة التي لها علاقة بصالة أو قاعة الاجتماع مثل أجهزة التكييف والإضاءة وقوة المقاعد ونظافتها.

وهكذا يستبين لنا من خلال هذا العرض السريع، إن عقد الاجتماعات بالطريقة الحديثة والمعروفة في دراسة العلوم الإدارية والاتصالية ليست صعبة التطبيق، بل تحتاج على العمل والإخلاص والاجتهاد والصبر وتحمل وفهم مشكلات الآخرين ومواجهتها بكل محبة وترحيب وروح جماعية واحترام متبادل حتى يتحقق الفوز والنجاح والوصول إلى القرار الذي يرضي الجميع عن طريق عقد الاجتماعات عندما يكون هناك مشكلة تحتاج لذلك.

ولكن الهم من ذلك ماذا يحدث بعد صنع القرار تجاه المواضيع المدرجة والتي تمت مناقشتها في الاجتماع.

هل سوف يكون هناك متابعة لتنفيذ هذه القرارات؟ أو سوف تصبح حبراً على ورق بدون أي اهتمام ويكون مصيرها الحفظ في الملفات التي مقرها قسم الأرشيف بالإدارة، فالمتابعة في تنفيذ القرارات المتخذة تجاه المواضيع المطروحة للنقاش تمنع تكرار عرض المواضيع للنقاش مرة أخرى وتساعد على دعم الإنتاج الفعلي لهذه القرارات.

الفصل الثامن

البروتوكول الدبلوماسي والاجتماعي

مفهوم البروتوكول:-

هي مجموعة مـن الأصـول والاحتفـالات الرسـمية، وهـذه الأصـول والأعـراف مطبقة في جميع أنحاء العالم. وأي تجاوز لها قد يؤدي إلى مشاكل ومواقف حرجـة، وكثـيراً مـا كانـت تقـام مـآدب رسـمية بـدون قواعـد البروتوكـول في ترتيـب أمـاكن المـدعوين او هـو مـن الالتـزام بالقواعـد المرسـومة، وتطبيقهـا بكـل دقـة وعنايـة والتمسك بها والحرص عليها واعتبارها حقاً لدولة الممثل ولا لشخص الممثل.

الجهات الحكومية التي تتولى شؤون المراسم في معظم الدول هي:-

1- دائرة المراسم او التشريفات في الديوان الملكي أو رئاسة الدولة، حيث تؤدي عدة مهام من أهمها:-

- تطبيق مراسم الاستقبال وتوديع الملك أو رئيس الدولة في زيارة رسمية.
- تنظيم مراسم الاحتفالات الرسمية الذي يقيمه الملـك أو رئـيس الدولـة بمناسبة زيارة ملك أو رئيس الدولة.
- الإشراف على مراسم جميع الاحتفالات التـي يحضرهـا الملـك أو رئـيس الدولة.
- إعداد برنامج زيارة رسمية يقوم بها الملـك أو رئـيس الدولـة إلى الـدول الأجنبية.

2- دائرة المراسم في وزارة الخارجية، حيث تتولى شؤون المراسم فيتلك الوزارة وتنحصر مهام وصلاحيات دائرة المراسم بوزارة الخارجية في المملكة الأردنية الهاشمية فيما يلي:-

أ- إصدار جوازات السفر السياسية الأردنية وهويات أعضاء البعثات المعتمدة وغيرهم من العاملين فيها.

ب- تنظيم اتصال البعثات المعتمدة مع الجهات الأردنية.

ت- وضع ترتيبات تقديم أوراق اعتماد السفراء.

ث- تنظيم برامج استقبال الوفود الرسمية التي تزور المملكة بالتنسيق مع الجهات الرسمية ذات العلاقة.

ج- إصدار القائمة الدبلوماسية الدورية للبعثات المعتمدة.

3- الإعفاء من أداء الشهادة .

4- إعفاء الأشياء المخصصة لاستعمال البعثة الرسمية أو للاستعمال الشخصي للممثل الدبلوماسي من الرسوم الجمركية.

5- الإعفاء من نظام الضمان الاجتماعي.

6- تقديم التسهيلات من قبل الدولة المعتمد لديها فيما يتعلق بتملك أو استئجار دار البعثة أو مساكن لائقة لأعضائها.

7- إعفاء الدولة ورئيس البعثة من جميع الضرائب والرسوم القومية والإقليمية والبلدية على مرافق البعثة المملوكة أو المستأجرة.

8- تقديم الدولة المعتمد لديها لجميع التسهيلات اللازمة المباشرة وظائف البعثة.

على الجانب الآخر وهو الحصانات الدبلوماسية من أهم الاتفاقيات فيها:-

1. حصانة وثائق ومستندات البعثة الدبلوماسية.

2. حرمة شخص المبعوث الدبلوماسي مصونة ولا يجوز القبض عليه أو اعتقاله.
3. الحصانة القضائية للمبعوث الدبلوماسي فيما يتعلق بالقضاء الجنائي والمدين والإداري,
4. تمتع المنزل الخاص الذي يقطنه المبعوث الدبلوماسي وأدواته وأمواله بالحصانة.
5. حصانة مكان البعثة الدبلوماسية ومجوداتها، حيث لا يسمح لأي من موظفي الدولة المستقبلة بدخولها إلا بموافق رئيس البعثة.

السلك الدبلوماسي

هو مجموعة من الموظفين الدبلوماسيين بمختلف مراتبهم والواردة أسمائهم في القائمة الدبلوماسية الصادرة عن وزارة الخارجية في الدول المعتمدين لديها.

ومن أهم مواصفات موظف السلك الدبلوماسي

1. أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية معترف بها من الجهات الرسمية المختصة بمعادلة الشهادات في الدولة.
2. أن تتوافر فيه شروط التعيين في الخدمة المدنية المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية في الدولة المعنية.
3. أن يتقن اللغة الإنجليزية أو اللغة الفرنسية بالإضافة إلى اللغة العربية.
4. أن لا يكون متزوجاً من أجنبية من غير رعايا الدول العربية.
5. أن يجتاز الامتحان في المسابقة العامة التي تجريها الوزارات في الدولة المعنية بمقتضى أحكام النظام لاختيار موظفي السلك الدبلوماسي.

المآدب الدبلوماسية

يجب توفر أصول ومآدب من قبل الهيئات الدبلوماسية وخاصة في حفلات التكريم والمآدب الدبلوماسية عند قدوم سفير جديد أو انتهاء مهمة سفير قديم أو عند الاحتفال بالعيد الوطني للدولة المعتمدة.

أشكال الترتيب للموائد

1. المائدة المستطيلة وتكون بالشكل

2. المائدة المربعة، وتكون بالشكل

3. المائدة المستديرة، وتكون بالشكل

4. المائدة البيضاوية، وتكون بالشكل

5. المائدة حذوة الحصان، وتكون بالشكل

الأسبقيات

الأسبقية هي الأولوية التي يتمتع بها الدبلوماسي على زملاؤه وعلى المدعوين في الاحتفالات والمؤتمرات التي يحضرها، ويضم البروتوكول الأصول التي تنظم هذه الأولويات عند حضور أي احتفال أو مأدبة أو مؤتمر.

أسبقية الدول

1. طريقة التناوب- إذا وقعت عدة دول اتفاقية معينة إن طل دولة تحتفظ بنسخة منها ويكون اسم تلك الدولة على رأس القائمة للدول المشتركة في التوقيع على هذه الاتفاقية.

الامتيازات والحصانات الدبلوماسية

عادة الدول تتقدم بطلب إنشاء علاقات دبلوماسية مع دولة أخرى، ويتم الاتفاق بين الدولتين بعد ذلك على درجة التمثيل الدبلوماسي وموعد بدءه حيث يعلن في الدولتين في آن واحد.

يجب على الدولة الموفدة في أعمال البعثة الدبلوماسية أن تتأكد من ان الشخص الذي تنوي اعتماده رئيساً لبعثتها لدى الدولة المستقبلة قد نال قبول هذه الدولة نتيجة لطلب الاستخراج المقدم لتلك الدولة. علماً بأن هذه الدولة المستقبلية يحق لها رفض التعين، وهي غير ملزمة تجاه الدولة الموفدة ببيان أسباب رفض طلب الاعتماد.

أهم الامتيازات التي عقدت لتبادل التمثيل الدبلوماسي هي:

1. رفع علم الدولة المعتمدة وشعارها على دار البعثة وكذلك منزل رئيس البعثة ووسيلة النقل لها.
2. إعفاء الرسوم التي تتقاضاها البعثة أثناء قيامها بواجباتها الرسمية من ضريبة الدخل.
3. الحروف الهجائية، وقد يتم الترتيب حسب الحروف الأولى لاسم الدولة باللغة المستخدمة في المؤتمر.

4. طريقة القرعة، وقد يتم ترتيب الدول للتوقيع على اتفاقيات ومعاهدات بواسطة القرعة، إلا أن هذه الطريقة نادرة الاستخدام في أيامنا هذه.
5. الدولة المضيفة، إن العرف السائد هي إعطاء الدولة المضيفة للمؤتمر مثلاً دور رئاسة المؤتمر وذلك من باب المجاملة لهذه الدولة المضيفة واحتراماً لدورها في استضافة المؤتمر.

أسبقية الملوك ورؤساء الدول

1. تاريخ أقدمية العرش.
2. تاريخ تولي الحكم.
3. الحروف الأبجدية لأسماء الدول.
4. التناوب بحيث يتقدم واحد منهم حفلة من الحفلات.
5. الاتفاق على عدم وجود أسبقية بينهم وأن مكانتهم متساوية.
6. عامل السن.

الفصل التاسع

الأزمات وعلاقتها بالمفاوضات، أزماتنا كيف تديرها

تمهيد

كانت الحياة ولا تزال تعصف بها ألوان من المشاكل، وأشكال من الأزمات، وكان الإنسان ولا يزال يقاوم أحداثها، وينازل أطرافها، ويكابد نتائجها، يستمر تارة، وينقطع تارة، يبلغ به ذكاؤه إلى أهدافه حيناً، ويقصر به حيناً، ينجح مرة، ويخفق أخرى.

وأخذت الأزمات تتنوع في مجالاتها، وتشتد في خطرها، فجعل الإنسان يستفيد من تجاربه- الناجحة والمخفقة على السواء- وأخذ يصهر ركام خبراته بالنقد البناء، ثم تلقف بعد ذلك اللبنات الصالحة الباقية فشيد بها بناءاً علمياً تراكمت أجزاؤه عبر الأبحاث العلمية الرصينة والخبرات الحياتية الرائدة، فعلاً بناؤه في فضاء المعرفة الإنسانية، واصطلح على تسميته ب"إدارة الأزمات". وبلغة ميسرة وأسلوب رصين يهدف المؤلف بكتابه في هذا الموضوع الذي نحن بصدده الآن إلى محاولة إكساب القارئ منهجية إدارة الأزمات من خلال الإجابة على سؤالين رئيسين هما:_

1. كيف ندير الأزمات التي تواجهنا بشكل مباشر في مختلف مناحي حياتنا: في شركتنا، منظمتنا، جامعاتنا،منطقتنا، بيتنا؟
2. كيف نحلل الأزمات التي لا تواجهنا مباشرة ولا نشارك في إدارتها، ولكن نتائجها تهمُّنا وتؤثر علينا في أشكالها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والدينية، والسياسية.

وبعد هذه المقدمة السريعة، ومن اجل الإفادة من بعض أجزاء الكتاب، يمكنني الولوج إلى الموضوع عبر تلخيص بعض النقاط محافظاً في أكثر المواطن وبشكل كبير على أسلوب المؤلف المتميز" مع الإشارة إلى الموطن الذي أنقل منه بين قوسين".

بعد تجوال في إشكالية التعريف ينتهي المؤلف إلى تعريف مختار للأزمة قائلاً: "الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

ثم التطرق على أنواع الأزمات:-

فيبين أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كأن يقال: هذه أزمة شاملة، أزمة جزئية، أزمة عنيفة، هادئة ونحوها، كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، أما في حالة غياب مثل ذلك التوحيد، فسيكون التفكير الجماعي والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة، ومن ثم سيظفر أولئك المتناقشون ب"لاشيء"!! وبعد ان يستعرض المؤلف "دور حياة الأزمة" التي يشبهها بالكائن الحي في ولادته ونموه وفتوته ثم ضعفه واضمحلاله، ينتقل بنا في الفصل الثاني إلى معالجة مصطلحين مرتبطين بالأزمات وهما:-

إدارة الأزمات أم الإدارة بالأزمات؟

ثمة فرق بين هذين المصطلحين يمكن توضيحه عبر التعريف بهما، وذلك كما يلي:-

فإدارة الأزمات Crisis Management بعبارة يسيرة هي: معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.

من يدير الأزمة: مدير أم فريق الأزمة؟

والأزمة يجب ألا تدار فقط من خلال المدير الخارق" السوبرمان"، وإنما من خلال فريق خاص Task Force يُختار أعضاؤه بعناية فائقة، ليتم بعد ذلك تدريبهم ورفع مستوياتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمة.

من هو مدير الأزمة الفعال؟

ومع ضرورة إدارة الأزمة من خلال فريق متكامل، إلا أن مدير الأزمة بذاته يكتب أهمية خاصة، ويلزم اتصافه بصفات معينة من أهمها أنه ينبغي أن يكون:

1. قوي الإيمان بقضية الأزمة، شديد التحمل، ماضي الإرادة.
2. يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي.
3. يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة، وفي الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الآخر" أو الخصم" أما الإدارة بالأزمات Management by Crisis فمصطلح يشير إلى "افتعال أزمة من اجل تحقيق هدف معين".

ومن هذين التعريفين ندرك أنه في "الأزمات المفتعلة" يستخدم مفتعل الأزمة "الإدارة بالأزمات" في حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى "إدارة الأزمات" وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مفتعلة من قبل أحد أطراف الأزمة، بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل خارجة عن سيطرة ونطاق طرفي الأزمة، ومن ثم يلجأ كلاهما إلى " إدارة الأزمات".

يدخل بنا هنا إلى صلب الموضوع الهام والذي عنون به الكتاب"الإبداع يخنق الأزمات" كيف ندير أزماتنا؟.

إنه يصل بنا إلى كيفية إدارة الأزمات، والتي يقرر أنها ليست أكثر من أن تكون لوناً من ألوان التفكير الإبداعي الذي:

1. يتفهم طبيعة الأزمة وإفرازاتها، ويدرك أنواعها ودورة حياتها.
2. يتعرف على إستراتيجيات التعامل معها وكيف رسم سيناريوهاتها.
3. ويستبطن الوصايا المرعية في إدارة الأزمات.

إذاً فإدارة الأزمات- في رأي المؤلف- تفكير إبداعي واع، ومن ثم يجب التعرف على هذا اللون من التفكير، ونرى الاكتفاء بتلخيص أبرز النقاط المتعلقة بهذا اللون من التفكير، وذلك كما يلي:-

التفكير الإبداعي هو: "عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد".

ويتميز المبدع بمزايا عقلية ونفسية كثيرة، من أبرزها:

الخصائص العقلية:-

أ- الحساسية في تلمس المشكلات.
ب- الطلاقة.
ت- المرونة.
ث- الأصالة.
ج- الذكاء.

الخصائص النفسية:-

أ- الثقة بالنفس.

ب- قوة العزيمة وحب المغامرة.

ت- القدرة على نقد الذات.

ث- الإيمان غالباً بأنه في"الإمكان أبدع مما كان"

ج- البذل بإخلاص وتفان.

ح- دائم التغلب على"العائق الوحيد".

خ- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.

د- الميل إلى الإنفراد في أداء بعض أعماله، مع مهارات اجتماعية.

وفي هذا الفصل يبدأ المؤلف فيتناول كيفية إدارة الأزمات والتي تنتم خمس خطوات بتفصيل معقول كما يلي:-

أولاً تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:

في هذه الخطوة يجب تحديد الأزمة بدقة، وهنا يجب أن نفرق بين"الأزمة الظاهرية" و"الأزمة الحقيقية"، فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة وكشف بعض الأوراق بل ربما من اجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى.

ومدير الأزمة المبدع يمتلك حساسية بالغة تجاه المشاكل والأزمات، كما انه يعايشها بصدق وحرارة، ليستكشف بهذه المعايشة جوهرها وأبعادها، ويستبصر اتجاهها ومراحلها، ويتلمس أسبابها ونتائجها

ويُفضّل عند تحديد الأزمة أن تُصاغ في ظل أسوأ الاحتمالات وأفضلها، مما يساعد على الاستعداد لها ورسم كافة السيناريوهات الممكنة.

كيف نشخص الأزمة؟

يفهم من كلام المؤلف أن الأزمة في حقيقتها ليست أكثر من مرض خطير هاجم جسداً فوجده منهك القوى ضعيف المقاومة، ومن ثم كان بديهياً القول بأن التشخيص السليم للأزمة هو بداية الاهتداء للأسلوب الأمثل للتعامل معها، ويمكن تشخيص الأزمة عبر ما يسمى بـ"المنهج الشامل" الذي يقوم على المحاور الآتية:-

1. استقراء تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل.

2. عند وصف المراحل التاريخية للأزمة وتحليلها يمكن تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها، وهذا التفكيك يعرف"بمنهج النظم".

ثانياً تحديد الأهداف (لماذا ندير الأزمة؟).

ماذا نريد؟ لماذا ندير هذه الأزمة ونتحمس لمواجهتها؟

سؤال محوري وخطير يستلزم إجابة دقيقة من خلال سلوك المنهج العلمي في تحقيق الأهداف، ومثل هذه الإجابة قد تبين لنا في بعض الأزمات التي نديرها أن الأهداف التي يمكن تحقيقها متواضعة، ومن ثم فهي لا تستحق الجهد المبذول والتكلفة المتوقعة.

وعند "صناعة الأهداف" في أجواء الأزمة، يجب التأكد من أنها واضحة ودقيقة متناسقة متكاملة، واقعية، قابلة للقياس، وأن تكون الأهداف من نوع واحد" إستراتيجية أو تكتيكية".

ثالثاً: الحد من تفاقم الأزمة:

يقضي التفكير العلمي بعد تحديد الهدف إن نحدّد البدائل الممكنة، غير أن تصاعد أحداث الأزمة يفرض على فريق الأزمة التفكير في"آلية للحد من نفاقهما" من خلال تحديد بدائل" أولية"، أو علاجات مسكنة" بغية السيطرة على

"فيروس الأزمة" بقدر المستطاع والذي ينشر "الخلايا السرطانية"، ويعمل على تضخمها.

وهذه الخطوة يجب ألا ننظر إليها على أنها مستقلة عن خطوة تحديد البدائل، وذلك أن الأزمة تتصاعد أحداثها بشكل سريع ومخيف، مما يحتم علينا محاولة دمج هاتين الخطوتين عبر طريقتين هما:-

1. قيام الفرق ب"التفكير الآتي" في كلا العلاجين المسكن والأساس في وقت واحد أو في أوقات متعاقبة.
2. تقسيم فريق الأزمة إلى قسمين: يتولى أحدهما العلاج المسكن، ويتولى الآخر في الوقت ذاته العلاج الأساس.

رابعاً: تحديد البدائل الممكنة:

في هذه الخطوة سجل كل ما يعن لك من أفكار، ولا تستعجل في محاكمتها وإعدامها، فلقد أثبتت بعض الدراسات المعنية بالأزمات أن كثيراً من الأفكار والبدائل الجيدة التي نفذت في بعض الأزمات قد هوجمت في البداية ووصفت بأنها مثالية أو مجنونة!!.

وعند تحديد البدائل يجب على فريق الأزمة أن يطرحوا على أنفسهم بعض الأسئلة التي تعين توليد أكبر قدر ممكن من البدائل، ومن تلك الأسئلة مثلاً ما يلي:-

- ماذا لو فعلنا- أو لم نفعل- كذا..............؟
- هل نغير زاوية التفكير؟ هل "نفكر رأساً على عقب"؟

- هل نستطيع تنفيذها؟ وهل الوقت مناسب لتنفيذها؟ ومن يستطيع مساعدتنا؟ ومدير الأزمة بل فريق الأزمة المبدع هو الذي يتخلص من إقفال الإبداع

- التي تحاول أن توحي لفريق الأزمة بإيحاءات سامة تنتشر في جو الأزمـة، فيُخنق الإبداع ويخلفه الجمود ويعتل الجو بالبلادة.

عصف الأزمة ذهنياً:

وقـد تتطلـب بعـض الأزمـات حلـولاً كثـيرة، مـما يؤيـد اسـتخدام مـا يسـمى"العاصـفة الذهنيـة"Brain Stormin، وتـتلخص في طـرح أزمـة أو مشـكلة معينة على مجموعة من الأفراد، وتمر هذه العاصفة بالمراحل الآتية:-

أ- توضيح الأزمة وتجزئتها.

ب- توليد الأفكار وعرضها.

ت- تقويم الأفكار المطروحة.

خامساً: اختيار أفضل البدائل:

بعد تجديـد البـدائل الممكنـة يجـب إخضـاعها لدراسـة علميـة، يشـترك فيهـا مجموعة من الخبراء والمتخصصين" فريق الأزمة بعض المستشارين إن لزم الأمر".

ويمكن تقييم كل بديل من خلال مجموعة من الأسئلة مثل:

- هل يمكن تطبيقه عملياً؟ وهل نملك القدرة والموارد الكافية لتطبيقه؟
- ما هي تكلفة تطبيقه؟ وكم سيستغرق من الوقت؟
- ما هي الآثار والمخاطر المتوقعة؟ وما هي ردة الفعل المتوقعة الخصم؟

وإذا تم اختيار البديل المناسب فثمة أسئلة أخرى نجيب عليها هي:-

- من الذي سيشارك في تنفيذ كل خطوة؟ ومتى ؟ وكيف؟ وكم ستستغرق هذه الخطوة من الوقت؟
- ما هي المشكلات التي يمكن ان تنشأ بين الأشخاص بسبب التنفيذ؟
- ما هي إستراتيجيات التعامل مع الأزمات؟

وبعد أن عرفنا الكيفية التي تدار بها الأزمات يجب أن نتعرف على الإستراتيجيات المتاحة للتعامل معها، ويمكننا عرضها كما يلي:-

- إدارة الأزمات يجب ان تتم في ضوء إستراتيجية معينة، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة في ضوئها.
- وإستراتيجيات التعامل مع الأزمة كثيرة، ولذا كان من الواجب عند اختيار الإستراتيجية مراعاة الأمور الآتية:-

1. تحديد الموقف من الأزمة، من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف بها؟
2. اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
3. التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
4. التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.

ثم تناول المؤلف أهم الإستراتيجيات على النحو الآتي:-

1. كبت الأزمة:

وتقضي هذه الإستراتيجية بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على "مولداتها"، كالأزمة الطلابية التي حدثت في الصين في صيف 1989م.

2. تفريغ الأزمة:

وهذه الإستراتيجية تعتبر امتداداً لما قبلها، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الإستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائياً على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثانية تروم القضاء عليها تدريجياً لقناعة مستخدمها بضرورة التدرج: إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلامياً بمظهر المتسامح، أو لغير ذلك من الأسباب.

3. إنكار الأزمة أو بخسها:

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلاً أو التقليل من شانها بحيث تصور على أنها مجرد" فقاعات هواء" لا تلبث أن تتبدد، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية يصاحبها:

- تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وبخطورتها.
- تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شانها.

4. عزل قوى الأزمة:

هذه الإستراتيجية تؤمن بالحكمة التي تقبع في"اللاشعور الإنساني" والتي تقضي بقطع"رأس الحية" بغية التخلص من شرها وعبر هذه الإستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى:-

أ- القوى الصانعة.

ب- القوى المؤيدة.

ت- القوى المهتمة بالأزمة.

وبعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة بطريقة أو بأخرى.

5. احتواء الأزمة:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى"محاصرة الأزمة" والعمل على عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، ففي الأزمات العمالية- مثلاً- يمكن إتباع مايلي:-

أ- إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال غبر مفاوضات ذكية.

ب- مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات، حيث أنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها، لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.

ت- التفاوض مع الممثل بذكاء والخلوص إلى نتائج جيدة.

6. تصعيد الأزمة:

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلاً:-

1. في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.

2. عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.

7. تفريغ الأزمة من مضمونها:

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينياً أو ثقافياً أو سياسياً أو اقتصادياً، أو اجتماعياً، أو خليطاً، وهذه الإستراتيجية تقضي بـ"خنق الأزمة" وذلك بامتصاص مضمونها، وجعلها تتنفس بلا هواء، أو بهواء بلا رئة.

إستراتيجية "التفريغ" كثيراً ما تستخدم في الأزمات الدينية والثقافية، ذلك أن الدين والثقافة يستعصيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يضطر أحد الطرفين إلى تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت على الدين أو الثقافة بأدنى صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون، بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيراً وتنفيذاً.

وكلام المؤلف العميق حول هذه الإستراتيجية يجعلني أبادر إلى تقرير أن قضية فلسطين وما انتهجه اليهود تجاهها تعهد مثالا جيدا على هذه الإستراتيجية، ذلك أن اليهود مابرحوا منذ بدء الأزمة يصورون الصراع على أنه مسالة سياسية لا عقدية وان الحل تستحيل بلورته وإنضاجه إلا عبر مجلس الמن وما يسمى ب"الشرعية الدولية" حتى مصلح الأزمة ذاته بات يمارس دوره التضليلي، فالصراع القائم هو"الصراع العربي الإسرائيليّ.

ثمة وصايا يلزم اصطحابها في لأزمات

بعد ان تعرفنا فيما سبق على ماهية الأزمة، وعلى خصائص فريق ومدير الأزمة الفعال، وبعد ان استعرضنا كيفية إدارة الأزمات في ضوء إستراتيجية معينة، بعد هذا كله نكون قد أنهينا أغلب مفردات الإطار النظري لإدارة الأزمات، ليكون من المنطقي في هذا الجزء أن نتعرف على ما هناك من وصايا يلزم اصطحابها عند إدارتنا لأزماتنا.

يقول المؤلف: إن الأزمة بطبيعتها تخلق جواً مفعماً بالضيق والتوتر والانفعال وربما صاحبه شيء من الشعور يفق السيطرة على مجريات الأحداث جواً مشحوناً بالمعلومات المتضاربة والآراء المتناقضة، جواً ربما يبعث بعض الناس على الانكفاء على الذات والانطواء على مصالحه الخاصة.

من هذا الجو "الخانق" تتجلى أهمية استصحاب وصايا تعيد إلى العقول رشدها وإلى النفوس طمأنينتها وإلى الإدارة حكمتها. وهذه الوصايا نستنبطها من النصوص الشرعية،ونفيد مما هو مبثوث في أدبيات إدارة الأزمات، وهي كثيرة، غير ان من أهمها ما يلي:-

وصايا نذكر منها ثماني وصايا على سبيل الاختصار:

1. ما أصابك لم يكن ليخطئك:

هـذه الوصـية تجعلـك تظفـر بثمـرة"الإيمـان بالقضـاء والقـدر" ،فالأزمـة في حقيقتها مصيبة يبتلينا ربنا- عز وجل- بها تمحيصاً للذنوب ورفعـة للـدرجات، قـال تعالى (إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ)(القمر – 49) (وَكَانَ أَمْرُ اللَّهِ قَدَرًا مَقْدُورًا) **(الأحزاب- 38)**، وفي حديث جبريل- عليـه السـلام- أخبرنـا الرسـول صـلى الله عليـه وسـلم عـن الإيمان بقوله:" أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسـله، وتـؤمن بالقـدر خـيره وشره"، ولذا فإن من الواجب على المؤمن "المتـأزم" ويلـتقط أنفاسـه مـن أجـل الشرـوع في مواجهة أزمته بعد الاستعانة بالقوي الحكيم العليم-جل وعلا-.

2. لا تغضب:

لِمَ تغضب وعلامَ تطيش عن كنت أيقنت حقيقة بأن أزمتك لم تكن لتخطئك؟! يجب ان تؤمن بأنه ليس ثمة سبيل إلى التفكير السديد في حالة "انقـلاب الأعصـاب" و"تسرب الحلم" و"تبخر الهدوء" وقد تقول: لابد أن اغضب، فهذه أزمة، ثـم كيـف لا اغضب؟ بكل بساطة أقول لك: إن أردت ألا تغضب فـلا تغضـب!! ليسـت هـذه فلسفة ولا سفسطة، وغنما توجيه نبوي كريم، فعن أبي هريرة ان رجلاً قـال للنبـي صلى الله عيه وسلم: أوصنيّ فقال صـلى الله عليـه وسـلم:"لا تغضـب" فـردد مـراراً، قال:"لا تغضب"(1)

3. كن واقعياً، فقد لا تستطيع تحقيق كل أهدافك:

بعـد ان يثـوب إليـك رشـدُك وتُمسـك زمـام عقلـك، عليـك ان تبـادر نفسـك بالسؤال: ما هدفي؟ ماذا أريد بالضبط؟.

وبعد ان تحدد أهدافك بدقة أحذر من المثالية التي قد توهمك أحياناً بأنك قادر على تحقيقها كلها وفي كل أزماتك التي تديرها، غير ان الواقعية تقضي بغير ذلك، فكثيرٌ من الناس- ولعلك كنت واحداً منهم- حدِّدوا أهدافاً جيدة ولكنها غير واقعية: إما في عددها او في مضمونها، ثم راحوا يديرون أزمتهم ويتعبون أنفسهم بغية تحقيقها ثم ما لبثوا أن اكتشفوا أنهم كانوا يحلمون، وربما كان ذلك سبباً في عدم تحقيق شيء من أهدافهم، إذاً فكن واقعياً من البداية وحدد ما تستطيع تحقيقه من أهدافك في ظل الظروف الراهنة وفي ضوء قدراتك المادية والبشرية.

4. لا تحرج خصمك:

من الأصول المستقرة في إدارة الأزمات "عدم إحراج الخصم"، ذلك أن الخصم في اغلب الأزمات يعتبر شريكاً لا مناط من التنازل له ببعض الأمور، ويرجع هذا إلى عدة أمور من أهمها:

أ- انتشار الوعي الإداري والإلمام بأصول إدارة الأزمات.

ب- الثورة المعلوماتية أتاحت لطرفي الأزمة معلومات مهمة عن الأزمة وملابساتها.

ليس ذلك فقط هو الذي يدعو إلى"عدم إراقة ماء وجه الخصم" بل إن إحراج الخصم قد يؤدي به في بعض الأحيان على موجة من التهور والطيش تكون سبباً في احتدام الأزمة وإشعال فتيلها. ويتفرّع عن هذه الوصية ويلزم منها وصية أخرى مفادها:

دع خصمك يتنفس.

ذلك أن الاستعجال في مبادرة الخصم قد يلجئه إلى شيء من الاستعجال الذي قد يصاحبه شيء من التهور، وذلك من اجل تقديم الدليل على كامل قدرته على الرد الحاسم والمدروس!.

5. صعّد تدريجياً:

من الطبيعي في خضم الأزمة ان يحدد كل طرف بدائل متعددة،وتقضي إدارة الأزمات بالبدء بالأخف منها ثم التدرج فيها حتى البديل الأقوى،ومثل هذا التدرج يفيد في:-

أ- إعطاء الخصم انطباعاً بأنك قادر على الاستمرار في الأزمة بل والتصعيد، مما قد يحمله على التنازل وإنهاء الأزمة بالصورة المطلوبة.

ب- تجنب توجيه الأزمة نحو العنف.

وهذا يقودنا إلى التأكيد على ضرورة الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة، وذلك ان بعض صانعي الأزمة قد يفتعل في البداية أزمة وهمية(كمين) بقصد استنزاف الموارد وإنهاك القوى، لتظهر بعدُ الأزمة الحقيقية التي قد لا تكفي الموارد الباقية والقوى الخائرة لمواجهتها.

6. وسّع نطاق استشاراتك:

(آل) وشاورهم في الأمر: قال تعالى مبيناً أهمية الاستشارة: (عمران-159)، وتنبثق هذه الأهمية من كونها تتيح لمدير الأزمة أن ينظر للأزمة بعقلانية أكثر وطرائق تفكير متعددة، ومن زوايا متعددة، وبنفسيات تختلف تفاؤلاً وتشاؤماً.

إن بعض ممن يعانون من الأزمات يستشير الكثير من الناس في أزماتهم، غير أنهم في الحقيقة لا يستشيرون إلا أنفسهم لا يصدرون إلا عن عقولهم، إنهم أولئك الذين يستشيرون من يحاكونهم في طريقة التفكير والتخصص والخلفية الثقافية والاهتمامات.

7. **تلمس دعماً أكبر:**

مدير الأزمة الناجح هو من يتلمس دعماً أكبر:

1. باستيفاء المؤيدين بقوة من خلال إقناعهم بالقرار الذي تم اتخاذه وبأهمية تأييدهم للقضية التي آمنوا بمشروعيتها واقتنعوا بضرورتها..
2. وبجذب أكبر عدد ممكن من المترددين والعمل على زيادة تأييدهم، وذلك باطلاعهم على كافة الجوانب التي تزيل اللبس وتقنعهم بسمو القضية، وبالنتائج الطيبة التي ستسفر عنها الأزمة.
3. وبتحييد أكبر عدد ممكن من المعارضين

8. **استخر واستعن:**

لم يبق إلا أن تستخير الله- تعالى- وتستعين به، فلقد حكي لنا جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال:"في الأمور كلها" هكذا، أي في عظيم الأمر وحقيره، فما بالك بقرار يتعلق بأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم يقولنا:" إذا هَمَّ أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك" الحديث.

ثم الختام بموضعين هامين:

الأول: تحدث فيه عن سيناريوهات الأزمة التي عرفها بأنها:" مسلسل متوقع للأحداث والنتائج تجاه قضية معينة" ، متناولاً في هذا الفصل كيفية صناعة السيناريوهات وعوامل نجاح مثل هذه الصناعة.

الثاني: وهو من أهم فصول الكتاب، وذلك لأنه يتعلق بالتطبيق العملي، وقد عرض فيه لبعض التطبيقات العملية الناجحة والمخفقة في إدارة الأزمات، فقد عرض في التطبيقات الناجحة.

- أزمة بلقيس "قصة سليمان- عليه السلام- مع ملكة سبأ وكيف استطاع أن ينجح في إدارة تلك الأزمة الرهيبة".
- أزمة دواء التلينول" وقعت أحداثها في الثمانيات الميلادية وهي أزمة مثيرة".
- أزمة الصواريخ الكوبية والتي تعد الأزمة النموذجية في عالم السياسة والتي وقعت أحداثها في عام 1962م بين القطبين آنذاك.

أما التطبيقات غير الناجحة فقد استعرض المؤلف أزمة واحدة فقط هي "أزمة إدارة الأزمات العربية".

وما تم عرضه من الكتاب لا يغني عن قراءته واقتنائه لاكتساب المنهجية العلمية في إدارة الأزمات والتعمق في فهم مفرداتها وخطواتها.

الفصل العاشر

عناصر إستراتيجية عربية لتفعيل دور الإعلام في بناء واقع عربي جديد

تمهيد:

لا يمكن صياغة إستراتيجية عربية لتفعيل دور الإعلام في بناء واقع عربي جديد بغير تأمل للتغيرات الكبرى التي حدثت في بنية المجتمع العالمي من ناحية، ودراسة الوضع الراهن للمجتمع العربي من ناحية ثانية. ودراسة التغيرات التي لحقت ببنية المجتمع تقتضي ممارسة التحليل الثقافي الذي أثبت كفاءته في وصف مشاهد العالم المعاصر بصورة تفوق التحليل السياسي التقليدي والتحليل الاقتصادي الكلاسيكي. أما دراسة الوضع الراهن للمجتمع العربي فهي تحتاج إلى عديد من الدراسات العلمية الموضوعية، وكثير منها متوفر في المكتبة العربية المعاصرة، وخصوصاً في مطبوعات مركز دراسات الوحدة العربية، غير ان هذا الوضع تحتاج أكثر ما يحتاج إلى ممارسة النقد الذاتي.

والنقد الذاتي كما تردد دائماً ليس للأسف الشديد فضيلة عربية، ولكنه في الواقع فضيلة غربية، ولذلك ليس غريباً أن نقرر ان احد أسباب التقدم الغربي هو ممارسة النقد الذاتي بصورة منهجية، وبطريقة منتظمة، وهذا النقد الذاتي تقوم به النظم السياسية او بمعنى أدق ممثلوها من أهل الحكم والسلطة،وزعماء الأحزاب السياسية، والمفكرون، والمثقفون بشكل عام، وذلك إذا دعمت الدواعي لذلك.

ومثال ذلك التصريحات البريطانية الأخيرة التي اعترفت بالخطايا الجسيم في تصديق تقارير مخابراتية مزيفة عن امتلاك العراق لأسلحة الدمار الشامل التي يمكن أن تنطلق في خلال مدة خمس وأربعين دقيقة، وكذلك التصريحات الأمريكية لكونددليزا رايس(وزيرة الخارجية الأمريكية الجديدة)، والتي قالت فيها لم تخطئ في الإستراتيجية، وتعني قرار غزو العراق عسكرياًن ولكن أخطأنا في التكتيك، وتعني عدم رسم سيناريو دقيق للموقف في العراق بعد تمام الغزو والاحتلال.

ويمكن القول إن العالم العربي قد شهد موجات متتالية من ممارسة النقد الذاتي منذ الهزيمة العربية في حرب فلسطين عام 1948 حتى الوقت الراهن.

لقد كان نجم الموجة الأولى للنقد الذاتي العربي هو المؤرخ اللبناني المرموق قسطنطين زريق، الذي أصدر كتابه النقدي عام 1948 بعنوان" معنى النكبة"، وركز فيه على أن أسباب الهزيمة تتركز في سببين هما: غياب الديمقراطية وغياب التفكير العلمي في المجتمع العربي،وجاءت موجة النقد الذاتي العربي الثانية عقب الهزيمة الساحقة في حرب يونيو 1967.

وكان نجم هذه الموجة الثانية هو الفيلسوف السوري المعروف صادق جلال العظم في كتابه"النقد الذاتي بعد الهزيمة"، والذي حلل فيه بصورة نقدية عملية التنشئة الاجتماعية المعيبة في المجتمع العربي، والتي تركز على الإتباع وليس على الإبداع، وتحرص على مطابقة الطفل العربي في سلوكه للقيم السائدة حتى ولو كانت رجعية ومحافظة.

وشارك العظم في هذه الموجة الثانية صلاح الدين المنجد في كتابه" أعمدة النكبة السبعية" وأديب نصور ممثلاً للفكر المسيحي في كتابه"النكسة والخطأ".

ومن الغريب أن تأتي الموجة الثالثة للنقد الذاتي العربي عام 1974 بعد عام واحد من انتصار العرب في حرب أكتوبر 1973. وتمثلت هذه الموجة الثالثة في الندوة الهامة التي نظمتها في الكويت جمعية الخريجين الكويتية، وكان عنوانها "أزمة التطور الحضاري في الوطن العربي".

وجاءت الموجة الرابعة للنقد الذاتي في ندوة تاريخية نظمها في قبرص مركز دراسات الوحدة العربية عام 1983، وكان موضوعها أزمة الديمقراطية في الوطن العربي"، وهي الندوة التي أعلن في نهايتها قيام،))المنظمة العربية لحقوق الإنسان مشيرة بذلك إلى انتقال المثقفين العرب من مجال الكلام إلى ميدان الفعل.

غير أنني بمناسبة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين أردت باعتباري باحثاً متخصصاً في علم الاجتماع السياسي، أن أقوم بعملية نقد ذاتي للتجربة العربية طوال الخمسين عاماً الماضية، بالنيابة عن المثقفين العرب، الذين ترددوا لأسباب شتى في القيام بهذا المشروع النقدي الضروري.

وقد قمت بهذه الدراسة والتي جعلت عنوانها" العرب على مشارف الألفية الثالثة" ونشرت في صورة سلسلة مقالات متتابعة في عدد من الصحف العربية، ثم أعدت نشرها في كتابي" المعلوماتية وحضارة العولمة"، دراسة نقدية عربية الصادر عن دار نهضة مصر بالقاهرة في يناير عام 2001.

وقد ناقشت في هذه المحاولة للنقد العربي عديداً من الموضوعات هي: العرب يودّعون القرن العشرين، الصراع والسلام في الألفية الثالثة، مشكلات التحديث العرب، اختبار الحداثة العربية، الليبرالية في مواجهة إرث السلطوية العرب في مواجهة أسئلة القرن الحادي والعشرين، تحديات التنمية العربية، ثقافة تحت الحصار، ثقافة التحريم، فاق المستقبل العربي، العرب في سياق التغير العالمي.

أولاً: تغيّرات المجتمع العالمي

لعل التطورات العالمية في العقد الذي يفصل عام 1999 بين سقوط الاتحاد السوفيتي وبلاد الكتلة الاشتراكية ونهاية الحرب الباردة وزوال النظام الدولي الثنائي القطبية والأحداث الإرهابية التي وجهت ضد الولايات المتحدة الأمريكية في سبتمبر 2001، تثبت بما لا يدع مجالاً للشك أولوية الأبعاد الثقافية في التواصل العالمي بمختلف أنماطه وأشكاله، وتكفي الإشارة إلى الجدل الهام الذي دار حول نظرية صراع الحضارات التي قدمها هنتنغتون، وما أشار إليه من ان الحروب القادمة بين الغرب و"الباقي"(أي باقي العالم بحسب تعبيره) ستكون حروباً ثقافية، ومن ثم ينبغي علينا إذا كنا أن نضع عناصر إستراتيجية عربية لتفعيل دور الإعلام في بناء واقع عربي جديد ان نضع في اعتبارنا في المقام الأول التغيرات التي حدثت في بنية المجتمع العالمي من وجهة النظر الحضارية. وأبرزها عملية الانتقال من نموذج المجتمع الصناعي إلى نموذج مجتمع المعلومات العالمي، والذي ينتقل ببطء وإن كان بثبات إلى مجتمع المعرفة، ونهاية النظام الدولي الثنائي القطبية وبروز الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها القوة العظمة الوحيدة المهيمنة، والتركيز على ظاهرة العولمة بتجلياتها السياسية والاقتصادية، وذلك بالإضافة إلى الوقوف عند المشهد الثقافي العالمي والذي يزخر بالصراعات والإيديولوجيات المتضاربة.

ولا نبالغ أدنى مبالغة إذا قلنا إن الإنسانية تنتقل الآن، عبر عملية معقدة ومركبة، صوب صياغة مجتمع عالمي جديد، تحت تأثير الثورة الكونية، وهذه الثورة الكونية تأتي في التعاقب التاريخي للثورات المتعددة التي شهدتها الإنسانية عقب الثورة الصناعية. وكانت البدايات الأولى تتمثل في بزوغ ما أطلق عليه "الثورة العلمية والتكنولوجية"، والتي جعلت العلم لأول مرة في تاريخ البشرية قوة

أساسية من قوى الإنتاج، تضاف إلى الأرض ورأس المال والعمل. وبالتدريج بدأت ملامح المجتمعات الصناعية المتقدمة تتغير، ليس في بنيتها التحتية فقط، ولكن أيضاً في أسلوب الحياة، وأنماط التفكير، ونوعية القيم السائدة، وأساليب الممارسة السياسية. ومنذ الستينات ذاع مصطلح جديد، أطلقه بعض علماء الاجتماع الغربيين، من أبرزهم دانييل بل لوصف المجتمع الجديد،وهو "المجتمع ما بعد الصناعي". غير انه مع مرور الزمن تبين قصور هذا المصطلح عن التعبير عن جوهر التغيير الكيفي الذي حدث، ومن هنا صك العلماء الاجتماعيون مصطلحاً آخر رأوا أنه أوفى بالغرض، وأكثر دقة في التعبير، وهو مصطلح "مجتمع المعلومات". وذلك على أساس أن أبرز ملمح المجتمع الجديد أن يقوم أساساً على إنتاج المعلومات وتداولها من خلال آلية غير مسبوقة هي الحاسب الآلي، الذي أدت أجياله المتعاقبة إلى إحداث ثورة فكرية كبرى، في مجال إنتاج وتوزيع واستهلاك المعارف الإنسانية، فإذا أضفنا على ذلك القفزة الكبرى في تكنولوجيا الاتصال، وبخاصة في مجال الأقمار الصناعية واستخداماتها الواسعة، وخصوصاً في مجال البث التليفزيوني الكوني، الذي بحكم آليته يتجاوز الحدود الجغرافية، وينفذ إلى مختلف الأقطار، التي تنتمي إلى ثقافات مختلفة، مما من شانه أن يؤثر خلال الرسائل الإعلامية المتعددة على القيم والاتجاهات والعادات، لأدركنا أننا بصدد تشكل عالم جديد غير مسبوق، تصبح فيه العبارة الشهيرة والتي مفادها أن العالم أصبح قرية صغيرة، تقصر كثيراً عن وصف أثر التغيرات التي يتعمق مجراها كل يوم.

في ظل هذه التطورات الكبرى في مجال المعرفة والاتصال، وانتقالنا من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، أخذ يتشكل ببطء وإن كان بثبات ما يمكن أن نطلق عليه" الوعي الكوني"، والذي سيتجاوز في آثاره، كل أنواع الوعي السابقة عليه كالوعي الوطني، بكل تفريعاته من وعي اجتماعي، ووعي

طبقي، ووعي قومي سيبرز الوعي الكوني متجاوزاً كل أنماط الـوعي السـابقة، لكي يعـبر عـن بـزوغ قـيم إنسـانية عامـة، تشـتد في الوقـت الـراهن المعركـة حـول صياغتها، واتجاهاتها، ولابد في مستقبل منظور، أن ينعقد الإجماع العالمي عليها.

وفي ضوء ذلك كله، نستطيع ان نفهم سر المعركة التي تدور في الوقت الراهن حول" النظام العالمي الجديد"، الذي تريد الولايات المتحـدة الأمريكيـة بعـد انهيـار النظـام العـالمي الثنـائي القطبيـة أن تهـيمن عليـه مسـتندة إلى قوتهـا العسـكرية والتكنولوجية، بالرغم من التآكل التـدريجي لقوتهـا الاقتصـادية العالميـة، كـما تنبـأ بذلك بول كيندي في كتابه الشهير"صعود وسقوط القوى العظمى" والذي أثار جدلاً أمريكياً حاداً، بين أنصاره وخصومه.

وهكذا يمكن القول إننا بصدد رصد التغيرات العميقة التي ألمحتها إليها، لابـد ان نقف قليلاً أمـام ظـاهرة بـزوغ مـا يمكـن ان نطلـق عليـه" مجتمـع المعلومـات الكوني".

مجتمع المعلومات الكوني:

مجتمع المعلومات يأتي بعد مراحل مـر فيهـا التـاريخ الإنسـاني، وتميـزت كـل مرحلـة بنـوع مـن أنـواع التكنولوجيـا يتفـق معهـا، شـهدت الإنسـانية مـن قبـل تكنولوجيا الصيد، ثم تكنولوجيا الزراعة، وبعـدها تكنولوجيـا الصـناعة، ثـم وصـلنا أخيرا إلى تكنولوجيا المعلومات.

ويمكـن القـول أن سـمات مجتمـع المعلومـات تسـتمد أساسـاً مـن سـمات تكنولوجيا المعلومات ذاتها، والتي يمكن إجمالها في ثلاث:-

أولاها: إن المعلومات غير قابلة للاستهلاك او التحول أو التفتت، لأنها تراكميـة بحسب التعريف، وأكثر الوسائل فعالية لتجميعها وتوزيعها، تقوم على

أساس المشاركة في عملية التجميع، والاستخدام العـام والمشـترك لهـا بواسـطة المواطنين.

وثانيتها: إن قيمة المعلومات هي استبعاد عدم التأكد، وتنمية قدرة الإنسـانية على اختيار أكثر القرارات فعالية.

وثالثتها: إن سر الوقع الاجتماعي العميق لتكنولوجيـا المعلومـات، أنهـا تقـوم على أساس التركيز على العمل الذهني (أو ما يطلـق عليـه أتمتـة الـذكاء)، وتعميـق العمل الذهني(من خلال إبداع المعرفة، وحل المشكلات، وتنميـة الفـرص المتعـددة أمام الإنسان)، والتجديد في صياغة النسق، وتعني بتطور النسق الاجتماعي.

ويلخص بعض الباحثين إطار مجتمع المعلومات في الملامح التالية:-

1. المنفعة المعلوماتية(من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية تقـوم عـلى أسـاس الحواسيب الآلية العامة المتاحـة لكـل النـاس) في صـورة شـبكات المعلومـات المختلفة، وبنوك المعلومات، والتي ستصبح هي بذاتها رمز المجتمع.
2. الصناعة القائدة ستكون هـي صـناعة المعلومـات التـي سـتهيمن عـلى البنـاء الصناعي.
3. سـيتحول النظـام السـياسي لـكي تسـوده الديمقراطيـة التشـاركية، ونعنـي بالسياسات التي تنهض على أساس الإدارة الذاتية التي يقـوم بهـا المواطنـون، والمبنية على الاتفاق،وضبط النوازع الإنسانية والتأليف الخـلاق بـين العنـاصر المختلفة.
4. سيتشكل البناء الاجتماعي من مجتمعات محليـة متعـددة المراكـز ومتكاملـة بطريقة طوعية.

5. ستتغير القيم الإنسانية وتتحول من التركيز على الاستهلاك المادي، إلى إشباع الإنجاز المتعلق بتحقيق الأهداف.
6. أعلى درجة متقدمة من مجتمعات المعلومات، ستتمثل في مرحلة تتسم بإبداع المعرفة من خلال مشاركة جماهيرية فعالة، والهدف النهائي منها هوا لتشكيل الكامل لمجتمع المعلومات الكوني.

وقد يبدو أن هذه الصورة التي رسمناها ليست سوى ضرب من الأحلام، غير ان مجتمع المعلومات الكوني، ليس في الواقع حلماً، بقدر ما هو مفهوم واقعي، سيكون هو المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مجتمع المعلومات. وهناك ثلاثة أدلة تؤكد هذا القول:

أولها: أن الكونية **CLO BALISM** ستصبح هي روح الزمن في مجتمع المعلومات القادم. وبرجع ذلك إلى الأزمات الكونية المتعلقة بالنقص في الموارد الطبيعية وتدمير البيئة الطبيعية، والانفجار السكاني، والفجوات العميقة الاقتصادية والثقافية بين الشمال والجنوب.

وثانيها: أن تنمية شبكات المعلومات الكونية، باستخدام الحواسيب الآلية المرتبطة ببعضها بعضاً عالمياً، وكذلك الأقمار الصناعية، ستؤدي إلى تحسين وسائل تبادل المعلومات، وتعمق الفهم، مما من شأنه أن يتجاوز المصالح القومية والثقافية والمصالح الأخرى المتباينة.

وثالثها: إن إنتاج السلع المعلوماتية سيتجاوز إنتاج السلع المادية، بالنظر إلى قيمتها الاقتصادية الإجمالية، وسيتحول النظام الاقتصادي من نظام تنافسي- يقوم على السعي إلى الربح إلى نظام تأليفي ذي طابع اجتماعي يسهم فيه الجميع.

غير أنه لا ينبغي أن يقر في الأذهـان، أن تشـكيل مجتمـع المعلومـات الكـوني عملية هينة، ذلك أنه يقف دونها تحديات عظمـى، ينبغـي مواجهتهـا. وأول هـذه التحديات المعركة الـدائرة الآن حـول((ديمقراطيـة المعلومـات، والتـي هـي الشرط الموضوعي الذي لابد من توفره، وذلك لتفادي الشمولية والسلوطية.

وديمقراطيـة المعلومـات تـنهض عـلى أسـاس أربعـة مقومـات، أولهـا: حمايـة خصوصية الأفراد، وتعني الحق الإنساني للفرد لكي يصون حياتـه الخاصـة ويحجبهـا عن الآخرين. والمقوم الثاني هو الحق في المعرفة، ونعنـي حـق المـواطنين في معرفـة كل ضروب المعلومات الحكومية السرية، التي قـد تـؤثر عـلى مصـائر النـاس تـأثيراً جسيماً. ونأتي بعد ذلك إلى حق استخدام المعلومات. ونعني بذلك حق كل مـواطن في أن يستخدم شبكات المعلومات المتاحة وبنوك البيانات، بسـعر رخـيص، وفي كـل مكان، وفي أي وقت. وأخيراً نصل إلى ذروة مستويات ديمقراطية الإعلام، ونعني حق المواطن في الاشـتراك المبـاشر في إدارة البنيـة التحتيـة للإعـلام الكـوني، ومـن أبرزهـا عملية صنع القرار على كل المستويات المحلية والحكومية والكونية.

وثاني التحديات التي تواجه تشـكيل مجتمـع المعلومـات الكـوني، هـو تنميـة الذكاء الكوني، وهو يعني القدرة التكيفية للمواطنين في مواجهـة الظـروف الكونيـة المتغيرة بسرعة والـذكاء يمكـن تعريفـه- بشـكل عـام- بأنـه القـدرة عـلى الاختيـار العقلاني للفعل الإنسـاني لحـل المشـكلات. ويبـدأ الـذكاء بالمسـتوى الشخصي لـدى الأفراد، ثم يتطور ويتعمق إلى مستوى الذكاء الجمعي. وداخل الجماعة يفـترض أن الذكاء الشخصي للأفراد سيتألف وينسق بينه لتحقيق الأهداف العامة لتغيير البيئـة الاجتماعية، وهو ما يطلق عليه الذكاء الاجتماعي. وهو بذاته الذي يمكن أن يتطور ليصبح ذكاء كونياً، والذي سيتشكل من خلال الفهم الكـوني المتبـادل، الموجـه لحـل المشكلات الكونية،كما ظهر أخيراً

في الجهود العالمية لمواجهة أزمة البيئة الإنسانية، التي تشارك فيها مختلف الدول في الوقت الراهن. ويصلح موضوع البيئة مثالاً نموذجياً لإبراز تبلور الوعي الكوني، بعدما ظهرت النتائج السلبية لمجتمع الصناعة وما أفرزه من ضروب متنوعة من تلوث الماء والهواء والتربة.

ومن المؤكد أننا سنشهد في وقت قريب تشريعات قطرية ملزمة، وتشريعات دولية، سيكون من شأنها إدخال تعديلات جذرية على أدوات الإنتاج السائدة. ومن هنا يحق لنا القول، أنه وعلى عكس ما يبدو حديثاً نظرياً فإننا نشهد في الوقت الراهن بدايات تشكل الوعي الكوني والذي لم يبرز فقط في موضوع البيئة، وغنما وربما أهم من ذلك، ظهر في موضوع القضاء على الأسلحة الذرية والكيماوية وتدميرها، خلاصاً من سيناريو فناء البشرية، والذي كان سائداً في عصر توازن الرعب النووي، هذا الوعي الكوني الذي يتعمق كل يوم، ليس في الواقع سوى التعبير الأمثل عن نشوء مجتمع المعلومات الكوني.

ثانياً :عناصر إستراتيجية إعلامية عربية

في ضوء ما سبق يمكن ان نقترح عناصر لإستراتيجية عربية مقترحة تتكون من عدة عناصر هي:-

أولاً: ضرورة رسم خرائط معرفية للاتجاهات الإيديولوجية في الوطن العربي

لا يمكن وضع إستراتيجية إعلامية عربية لتفعيل دور الإعلام في بناء واقع عربي جديد بغير رسم خرائط معرفية دقيقة تحيط بكل ألوان الطيف من الاتجاهات الإيديولوجية الفاعلة في الوطن العربي. وهذه الخرائط المعرفية لابد لها ان تقيم الوزن النسبي لكل تيار واتجاه. وأهمية هذه الخرائط المعرفية أنها ستساعدنا على معرفة الواقع العربي الذي نريد تغييره، وكذلك على تحديد ملامح التغيير واتجاهاته. ومن ناحية أخرى من شأن هذه الخرائط المعرفية أن

تقضي على التعميمات الجارفة عن العرب والمسلمين التي تصوغها الدوائر الغربية السياسية والثقافية والإعلامية.

فهل صحيح- على سبيل المثال- أن إيديولوجية الجماعات الإسلامية المتشددة والمتطرفة هي السائدة في الوطن العربي؟وأليس هناك مجال واسع للتيارات الليبرالية التي تنادي بالديمقراطية وبحرية التفكير وحرية التعبير وحرية التنظيم، وحرية الصحافة والنشر؟.

وأليس هناك في الوطن العربي تيارات كبيرة تدعو لتحسين دور المرأة في المجتمع وإلغاء كافة صنوف التمييز ضدها؟ وهكذا نستطيع ان نقدم صورة موضوعية للتفاعلات السياسية بين أنصار الإيديولوجيات العربية المختلقة مما يسمح للإعلام العربي ان يتناول بشكل نقدي وموضوعي بعض منطلقاتها التي يمكن ان ترسخ التخلف العربي بدلاً من الوصول بنا إلى أعتاب التقدم.

ثانياً: تبني موقف رشيد من ثلاثية الماضي والحاضر والمستقبل

لو راجعنا الخطاب الإعلامي العربي طوال الخمسين عاماً الماضية لوجدناه مشغولاً بثلاثية الماضي والحاضر والمستقبل، مع وجود اختلافات عميقة بين أصحاب هذا الخطاب حسب الإيديولوجيات التي يعبرون عنها.

وفي تقديرنا أن الإعلام العربي يمكن ان يلعب دوراً هاماً في الدعوة إلى الدراسة العلمية للتراث الماضي بأنماطه المتنوعة، من خلال التأكيد على ضرورة ممارسة التأويل مناهجه المتعددة حتى يتلاءم النص التراثي حتى لو كان نصاً دينياً مع متغيرات العصر.

ومن ناحية أخرى لابد من اصطناع منهج علمي ونقدي في دراسة الحاضر العربي. وهذا المنهج لابد ان يكون تكاملياً لا يفصل بين السياسة والاقتصاد

والاجتماع والثقافة ليس ذلك فقط بل لابد ان يكون منهجاً نقدياً، يركـز عـلى السلبيات، ويسمى الظواهر بأسمائها.

وتبقى ضرورة استشراف المستقبل العربي في ضوء قراءة دقيقة لتغـيرات بنيـة المجتمع العالمي كما أشرنا في المقدمة . وفي هـذا المجـال لابـد مـن ترشـيد الخطـاب الثقافي العربي إزاء ظاهرة العولمة، والتي هي أبرز الظواهر ونحن في بدايـة الألفيـة الثالثة.

وهذا الترشيد يقتضي عدم تبني المواقف المتطرفة من العولمة، ونعنـي القبـول المطلق بغير تحفظـات، أو الـرفض الشـامل بغـير تحليـل، نحتـاج كعـرب إلى نظـرة متوازنة تكفل تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر.

ولابد من التركيز على الآثار المترتبة على تحـول الاقتصـاد العـالمي إلى اقتصـاد المعرفة، وتحول المجتمع المعلوماتي العالمي إلى مجتمع المعرفة .

ثالثاً: حصر لمشكلات التواصل الثقافي مع الغرب

لابد من حصر دقيق للمشـكلات التـي تعـوق التواصـل الثقـافي الإيجـابي بـين الغرب والغـرب، ونسـتطيع في هـذا المجـال أن نعـدد بعـض المشـكلات الهامـة وفي مقدمتها:

1- مشكلة العلاقة بين الإسلام والغرب.
2- مشكلة التطرف الفكري في العالم العربي.
3- لمشكلات الناجمة عن الإرهاب.
4- الهجرات العربية إلى أوروبا ومشـكلاتها وخاصـة قضـية انـدماج المهـاجرين في المجتمعات الأوروبية.
5- التفرقـة بـين المقاومـة المشروعة للاحـتلال الإسرائـيلي لـلأراضي الفلسـطينية والإرهاب.
6- العنصرية الجديدة في أوروبا.

رابعاً: الدعوة للإسهام العربي في مناقشة المشكلات الإنسانية العالمية

نحن نعيش في عصر عولمة المشكلات الإنسانية، حيث ضاقت المسافات بين المشكلات المحلية والعالمية. فتلوث البيئة مشكلة محلية وعالمية، والفقر كذلك، والفجوة بين الموارد والسكان وهكذا يمكن القول إن الإعلام العربي يمكن ان يلعب دوراً فاعلاً في حوار الحضارات الذي ينبغي أن يدور بين العرب والعالم.

وهذا الحوار لا ينبغي أن يقتصر على مناقشة مشكلات العرب مع العالم، ولكن أن يثبت أننا كعرب لدينا كفاءة معرفية تسمح لنا بالإسهام في مواجهة الإشكاليات المعرفية والمشكلات الواقعية التي تواجه الإنسانية في القرن الجديد.

(1) الإشكاليات المعرفية:-

أدت التطورات العالمية التي أشرنا إليها في مقدمة هذا البحث إلى بروز إشكاليات معرفية جديدة ومشكلات واقعية عالمية، ويمكن رد سبب بروز هذه الإشكاليات والمشكلات إلى عوامل متعددة، وربما ان أول عامل من هذه العوامل هو الخبرة التاريخية الثمينة التي تحصلت من الممارسات الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والثقافية في القرن العشرين.

لقد كان القرن العشرين حافلاً بالأحداث الكبرى، فقد اكتملت فيه الثورة الصناعية بكل أبعادها، ثم برزت من بعد الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث أصبح العلم لأول مرة في تاريخ البشرية عنصراً أساسياً من عوامل الإنتاج، وتحولت التكنولوجيا لتصبح هي الأداة الأساسية لإشباع الحاجات الأساسية لملايين البشر في مختلف أنحاء المعمورة.

وجاءت مؤخراً الثورة الاتصالية الكبرى والتـي أصـبحت شـبكة الانترنـت هـي رمزها البارز، وهذه الثورة بإجماع العلماء الاجتماعيـين هـي أخطـر ثـورة في تـاريخ البشرية، بحكم أنها أتاحت للناس في كل مكان إمكانية الاتصـال المبـاشر، والتفاعـل الإيجابي بين مختلف الثقافات الإنسانية بكل ما تحفل به من رؤى متنوعة للعالم.

وليست خبرة القرن العشرين فقط هي التي أدت إلى بروز إشكاليات معرفيـة ومشكلات واقعية جديدة، بل إن بروز الوعي الكـوني بمشـكلات الإنسـانية الحـادة، وأبرزها موضوع البيئة ومخاطر تلوث الكوكب، قد أدى إلى ظهور أنماط مسـتحدثة من التفكير، وممارسـة مؤسسـات قديمـة مثـل اليونسـكو ومؤسسـات حديثـة مثـل جامعة الأمم المتحدة في طوكيو للبحث بطرق جديـدة تعتمـد في المقـام الأول عـلى التفكـير الجماعـي، مـن خـلال اسـتطلاع آراء أبـرز العقـول الإنسـانية في مختلـف التخصصـات العلميـة وحقـول المعرفـة، حـول تشـخيص الوضـع الإنسـاني الـراهن، والتماس أكـثر الحلـول فعاليـة لمواجهـة كـل مـن الإشـكاليات المعرفيـة والمشـكلات الواقعية.

يمكننا التأكيد عـلى أن أبـرز المؤسسـات العالميـة التـي انشـغلت في السـنوات الأخيرة بموضوع تحديد وبلورة الإشـكاليات المعرفيـة ونحـن عـلى مشـارف الألفيـة الثالثة هي هيئة اليونسكو.

وفي هذا المجال نظم العالم الاجتماعي الفرنسي- جـيروم بانديـه رئـيس وحـدة البحـوث المسـتقبلية في اليونسـكو مـؤتمراً عالميـاً عنوانـه" حـوارات القـرن الحـادي والعشرين"جمع فيه أبرز العقول لمناقشـة الإشـكاليات التـي سـتواجه الإنسـانية في العقود القادمة.

وقد جمع بانديه خلاصة هذه الحوارات في كتاب نشرـته اليونسـكو في أبريـل عام 2000 بعنوان "مفاتيح القرن الحادي والعشرين". ولو استعرضنا أقسام

الكتاب الخمسة، لاستطعنا أن نضع أيدينا على الإشكاليات المعرفية الأساسية، التـي تصـلح لأن تكـون موضـوعات بحثيـة، تؤلـف عنهـا الأبحـاث والكتـب، أو تكـون موضوعات لورش عمل وندوات ومؤتمرات.

وفيما يلي بيان بهذه الموضوعات الهامة:-

القسم الأول: استشراف المستقبل وعدم اليقين. أي مستقبل للبحوث المستقبلية؟

موضوعات هذا القسم تتعلـق كلهـا بفكـرة استشراف المسـتقبل مـن زاويـة إمكانياتها وحـدودها وفاقهـا وعلاقتهـا بالفعـل السـياسي والاقتصـادي والاجتماعـي والثقافي.

ومن أمثلة الموضوعات المبحوثة:-

1- مستقبل واحد أو تعددية المستقبلات؟

2- طبيعة المستقبل.

3- أصول المستقبل.

القسم الثاني: نحو عقد طبيعي مستقبل النوع الإنساني ومستقبل الكوكب

ومن أمثلة الموضوعات المبحوثة:-

1- أي متقبل للنوع الإنساني.

2- السكان، أي مستقبل للسكان والهجرة في القرن الحادي والعشرين.

القسم الثالث: نحو عقد ثقافي جديد؟

آفاق جديدة للثقافة التعددية والتعليـم وفـيما يـلي نمـاذج مـن الموضـوعات المبحوثة:

1- نحو صدام للحضارات أم تجاه التهجين الثقافي؟

2-الآفاق الجديدة للثقافة: العولمة وعدم اليقين الثقافي والعنف

3-نحو ثقافات مهجنة.

القسم الرابع: نحو عقد اجتماعي جديد؟

تعلم العيش المشترك وفيما يلي نماذج من البحوث:

1- أي ديمقراطية في المستقبل؟

2- أي مستقبل لحقوق الإنسان؟

3- ما هو مستقبل وضع المرأة في العالم؟

4- ما هو مستقبل الطفولة في القرن الحادي والعشرين؟

5- ما هو مستقبل العمل وما هو مستقبل الوقت؟

القسم الخامس: نحو عقد أخلاقي جديد؟

العالم والعولمة وفيما يلي نماذج من البحوث:

1- الثورة الصناعية الثالثة والعولمة

2- هل تمثل العولمة فخاً؟

3- عقد اجتماعي جديد لمرحلة جديدة من مراحل العولمة.

4- نحو نمط جديد من التنمية ونهاية الفقر.

ويمكن القول إن كل إشكالية معرفية من هذه الإشكاليات تنطوي على موضوعات بحثية متعددة، وهذه الموضوعات صدر بصددها كتاب بالغ الأهمية نشرته ليونسكو من تأليف فرديك مايور السكرتير السابق لليونسكو وأسهم إسهاماً واضحاً في تأليفه جيروم بانديه.

والكتاب عنوانه" عالم جديد"

F,Mayor ,J .Binde ;Un monde nouveau; Paris; Editions Odile Jacob; 1999.

(2) المشكلات الواقعية

في تقديرنا أن المؤسسة العالمية تخصصت في الفترة الأخيرة في حصر وتحديد المشكلات الواقعية التي ستجابه الإنسانية في القرن الحادي والعشرين هي جامعة الأمم المتحدة في طوكيو باليابان . وقد أسست هذه الجامعة مشروعاً رائداً اسمه"المشروع الألفيThe Millennium" أصبح يصدر تقريراً سنوياً بعنوان "حالة المستقبل Of the future" وقد حرر التقرير الأخير الصادر عام 2002. Jerome C. Glenn & Theodore J. Gordon.

ومما هو جدير بالذكر أن مركز الدراسات المستقبلية التابع لجامعة القاهرة أصبح مشاركاً في وضع تقرير "حالة المستقبل" الجديد، وباعتباري أحد مستشاري هذا المركز فأنا مع مجموعة من الخبراء شاركنا بعرض رؤيتنا للمستقبل حتى يتضمنها التقرير الجيد.

وقد استطاع تقرير حالة المستقبل ان يضع يده على خمس عشرة مشكلة عالمية، بيان بعضها كما يلي:-

1- كيف يمكن تحقيق التنمية المستدامة لكل الناس؟

2- كيف يمكن إتاحة الفرصة لكل فرد ليحل على نصيبه من المياه النظيفة بغير صراع.

3- كيف يمكن إقامة التوازن بين التزايد السكاني والموارد؟

4- كيف يمكن لديمقراطية أصيلة ان تتبع من النظم السلطوية السائدة؟

5- كيف يمكن لعملية صنع القرار أن تكون أكثر التفاتاً لمنظور الأجل الطويل؟

6- كيف يمكن للعولمة وشيوع المعلوماتية والاتصالات ان تعمل لخير كل إنسان؟

7- كيف يمكن تدعيم البعد الأخلاقي للأسواق لسد الفجوة بين الغني والفقير؟

8- كيف يمكن تقليل مخاطر الأمراض الجديدة والأمراض القديمة التي عادت للظهور؟.

9- كيف يمكن تدعيم القدرة على الحسم واتخاذ القرار في ضوء تغير طبيعة العمل والمؤسسات.

10- كيف يمكن للقيم المشتركة وإستراتيجيات الأمن الجديدة التقليل من الصراعات الإثنية والإرهاب واستخدام الدمار الشامل؟

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذه الدراسة الوجيزة أن نقترح إستراتيجية إعلامية عربية لتفعيل دور الإعلام في بناء واقع عربي جديد، في ضوء قراءة دقيقة للتغيرات في بنية المجتمع العالمي، وبناء على ممارسة بصيرة للنقد الذاتي العربي.

وعناصر هذه الإستراتيجية المقترحة يمكن إيجازها فيما يلي:-

1- ضرورة رسم خرائط معرفية للاتجاهات الإيديولوجية في الوطن العربي.

2- تبني موقف رشيد من ثلاثية الماضي والحاضر والمستقبل.

3- حصر لمشكلات التواصل الثقافي مع الغرب.

4- الدعوة للإسهام العربي في مناقشة المشكلات الإنسانية العالمية، والتي تتمثل فيعدد من الإشكاليات المعرفية والمشكلات الواقعية.

قائمة المراجــع

المراجع العربية:-

1. معـلا، نـاجي،(2000). التفـاوض، الإسـتراتيجية والأسـاليب(مـدخل في الحـوار الاقناعي)،(ط2).جامعة الزيتونة الأردنية- الأردن.
2. إبــراهيم، الغمــري،(1979). الســلوك الإنســاني، دار الجامعــات المصرــية. الإسكندرية
3. أوري، وليم،(1994). فن التفاوض: اختراق الحواجز في طريـق التعـاون. الـدار الدولية. القاهرة.
4. الخزامي، عبد الحكيم أحمد،(1997). أسس عمليـة التفـاوض: بنـاء المفـاوض الفعال.مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع. القاهرة.
5. عليــوة، الســيد،(1987). مهــارات التفــاوض: ســلوكيات الاتصــال والمســاواة الدبلوماسـية والتجاريـة في المـنظمات الإداريـة، والمـنظمات العربيـة للعلـوم الإدارية. عمان- الأردن.
6. حسن، محمد عبد الغني،(1997). مهـارات التفـاوض-كيـف تحصـل عـلى مـا تريده(ط2). مركز تطوير الإدارة والتنمية.
7. عياد، عبد السلام،(1992). مهـارات التفاوض،مجلـة التنميـة الإداريـة،(ع56). القاهرة.
8. الصيرفي، محمـد عبـد الفتـاح،(2003). مفـاهيم إداريـة حديثـة،(ط1). الـدار العملية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.
9. مادوكس، روبـرت بي،(1995). المفاوضـات الناجحـة: أسـاليب وطـرق نظريـة الربح المزدوج،(ط3). بوسطن.

10. سعد، سمير،(1994)ملفات التنمية الإدارية- كيف تحصل على ما تريد،(ط2) .مركز تطوير الإدارة والتنمية.
11. الطيب، حسن ابشر،(1994). الإعداد للتفاوض،(ع2). الإدارة العامة.
12. شهاب، مفيد محمود(1993). المفاوضات الدولية: علم وفن، محاضرة ألقيت في ندوة المفاوضات الدولية، معهد الدراسات الدبلوماسية.
13. موسوعة القرار،(1994). مهارات التفاوض الدولي- دليل المدير العربي إلى صنع القرار،مركز القرار للاستشارات. القاهرة.
14. بيرسون، لستر،(1961). الدبلوماسية في عصر الذرة، لجنة الكتب السياسية. القاهرة.
15. جودة، محفوظ أحمد،(1999). العلاقات العامة. مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران للنشر والتوزيع. عمان –الأردن.

المراجع الأجنبية:-

1. **Le Poole, S., Never Take No foran answer, (1994).A Guide To successful Negotiation, New Delhi: Universal Book stall.**
2. **Betting house, E.P.,(1994).persuasive communication(5th.Edl.New York: Holt, fiuehart and wiston.**
3. **Deutsch, M,(1993).The Resolution of conflict: constructive and Destructive processes, New Haven, Yale University press.**
4. **Halliday, F.(1994).Rethinking international Relations, London: Ma Cmillan.**
5. **Rao, S.L.(1996).Successful Negotiation: Strategies and Tactics For Mutual Gain, New Delhi :Wheeler.**
6. **Sandel, R.(1990). Lingnistic style and persuasion, London: Academic press.**

7. **Fisher, R.(1989)Getting Together Building Relation ships As Negotiate, New York :Penguin books.**
8. **WWW. Taqhier. Net.**
9. **Roy J. Lewicki, et al., (1997). Essentials of Negotiation,(Mc Graw Hill, Tnc. Boston).**
10. **WWW. Dvd 4 arab. Com.**
11. **WWW. Univ-Mae. Com.**
12. **WWW.al –Somman. Com.**
13. **WWW. Suhuf .ne .sa.**
14. **WWW. Adabwafan. Com.**

الدكتور محمود عبد الكريم النجار

إدارة المفاوضات

كيف تصبح مفوضا ناجحا







عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس 4655877 6 962+ موبايل 5525494 79 962+
ص.ب 712577 عمان 11171
E-mail: dar_konoz@yahoo.com